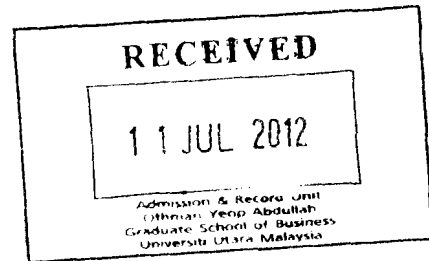


**MODEL PELAKSANAAN KAD SKOR SEIMBANG  
DI SYARIKAT AIR PDAM KOTA BANJARMASIN,  
INDONESIA**



**GERILYANSYAH BASRINDU**

**DOKTOR FALSAFAH  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
Julai 2012**

OTHMAN YEOP ABDULLAH GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS  
Universiti Utara Malaysia



PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI  
(Certification of thesis / dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(We, the undersigned, certify that)

GERILYANSYAH BASRINDU

calon untuk Ijazah DOCTOR OF PHILOSOPHY (MANAGEMENT)  
(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis / disertasi yang bertajuk:  
(has presented his/her thesis / dissertation of the following title):

**MODEL PELAKSANAAN KOD SKOR SEIMBANG DI SYARIKAT AIR PDAM KOTA BANJARMASIN,  
INDONESIA**

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit tesis / disertasi.  
(as it appears on the title page and front cover of the thesis / dissertation).

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada :  
**02 February 2012.**

*That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:*

**02 February 2012.**

Pengerusi Viva : Prof. Dr. Nor Hayati Ahmad  
(Chairman for Viva)

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Luar : Prof. Madya Dr. Azlan Amran  
(External Examiner)

Tandatangan  
(Signature)

Pemeriksa Dalam : Prof. Madya Dr. Shahimi Mokhtar  
(Internal Examiner)

Tandatangan  
(Signature)

Tarikh: 02 February 2012  
(Date)

Nama Pelajar : Gerilyansyah Basrindu  
(Name of Student)

Tajuk Tesis : Model Pelaksanaan Kod Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM Kota  
(Title of the Thesis) Banjarmasin, Indonesia

Program Pengajian : Doctor Of Philosophy (Management)  
(Programme of Study)

Nama Penyelia/Penyelia-penyelia : Prof. Madya Dr. Hartini Ahmad  
(Name of Supervisor/Supervisors)

Tandatangan

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam membentangkan tesis ini, bagi memenuhi syarat sepenuhnya untuk Ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia, saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau jika ketiadaannya, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business diberi kebenaran untuk membuat salinan tesis ini dalam sebarang bentuk, sama ada keseluruhannya mahupun sebahagiannya, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan keuntungan perseorangan atau kewangan tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran tertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap sebarang petikan daripada tesis saya.

Sebarang permohonan untuk menyalin atau mengguna mana-mana bahkan dalam tesis ini, sama ada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan  
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business  
Universiti Utara Malaysia  
06010 UUM Sintok  
Kedah Darul Aman



## ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti pelaksanaan sebenar model Kad Skor Seimbang (KSS) di Syarikat Air PDAM. Kad Skor Seimbang dianggap sebagai kaedah pengukuran prestasi penting untuk organisasi. Ia juga sebagai kaedah untuk mengembangkan pengukuran prestasi yang akan diterjemahkan kepada strategi. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif untuk mengenal pasti secara mendalam proses pelaksanaan KSS di dalam organisasi, dan memperoleh makna yang sebenarnya dalam konteks kajian. Pengkaji merupakan instrumen utama yang melaksanakan kajian secara penglibatan turut serta. Pungutan data khususnya dilakukan melalui penyertaan bersama, temu bual secara mendalam dan analisis dokumen. Teknik analisis data dilakukan adalah penurunan data, pameran data, dan kesimpulan yang dilakukan secara berulang. Data disahkan dan divalidasi melalui pemberi maklumat utama. Kajian mendapati Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin melaksanakan kaedah KSS sebagai Sistem Penilaian Prestasi dan melibatkan sembilan (9) tahap: (1) Perbincangan visi; (2) Pemetaan Strategi; (3) Kad Skor Seimbang; (4) Target; (5 ) Kad Program; (6) Penurunan ke Kad Komitmen; (7) Arah Kerja; (8) Pemantauan dan Pengukuran; dan (9) Pengiktirafan. Keunikan pelaksanaan KSS adalah untuk mengukur prestasi personel, bukan untuk menilai prestasi KSS organisasi. Konsep KSS adalah sesuai dengan sistem pengurusan prestasi strategik. Kekangan utama pelaksanaan adalah kurangnya pemahaman terhadap konsep dan kemahiran pegawai dalam menggunakan KSS, khususnya dalam membuat penurunan target organisasi kepada program akibat perancangan yang tidak teratur. Keaslian kajian adalah model KSS yang telah diwujudkan sebagai instrumen untuk peningkatan prestasi organisasi. Kajian masa hadapan, pengkaji-pengkaji boleh mengenal pasti pengaruh yang timbul daripada pelaksanaan KSS secara lebih komprehensif.

**Kata Kunci:** Kad Skor Seimbang, Pengukuran Prestasi, Kualitatif, Kajian kes, Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin.

## ABSTRACT

This study aims to identify the actual implementation of the Balance Score Card (BSC) model in Syarikat Air PDAM. Balanced Score Card is considered as one of the important performance measurement methods for the organisation. It is also as a means to develop performance measurement that will be translated into strategies. The research used the qualitative method to investigate in-depth the BSC implementation in the organisation and to gain the real meaning in the research context. The researcher was the main research instrument who undertook the participative observation. The data collection is done through participative observation, in-depth interviews and document analysis. The techniques of data analysis used were data reduction, data display and recurrence conclusions. The verification and validation of the data were done with the main informants. The study found that Syarikat Air PDAM Banjarmasin implemented the BSC method as a Performance Measurement System and it involves nine (9) stages: (1) Discussion on the vision; (2) Strategy Mapping; (3) Balanced Scorecard; (4) Target; (5) Program Card; (6) Cascading to a Commitment Card; (7) Work Instructions; (8) Monitoring and Measurement; and (9) Recognition. The uniqueness of implementing the BSC is to measure the performance of the personnel, not to assess the performance of the organisation's BSC. The BSC concept is aligned to the strategic performance management system. The main constraint of the implementation of the BSC is the lack of understanding on the concept and skills of the officers in using the BSC, particularly in cascading the organisations target into the programme due to improper training. The originality of the study is the BSC model that has been developed to improve the organisational performance. For the future researches, researchers could identify the influences of BSC implementation in a more comprehensive manner.

**Keywords:** Balanced Score Card, Performance Measurement, Qualitative, Case study, Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin.

## PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang, Kami bersyukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan taufiq dan hidayah serta rahmat-Nyakepadapengkaji, sehinggalah tesis ini berjaya disiapkan. Kemudian, selawat dan salam disampaikan kepada junjungan nabi besar Muhammad S.A.W.

Pertamanya penghargaan tidak terhingga pengkaji sampaikan kepada Penyelia, iaitu Yang Berbahagia Profesor Madya Dr. Hartini Ahmad, pensyarah Kolej Perniagaan, yang juga sebagai Pengarah Pusat Kerjasama Universiti-Industri (CUIC) Universiti Utara Malaysia.

Beliau adalah salah seorang figur utama yang membantu pengkaji untuk menyiapkan tesis ini. Kesediaan beliau meluangkan masa sejak proses pembuatan cadangan, penyelidikan sehingga berakhirnya penulisan tesis ini. Pelbagai petunjuk, arahan, input, dorongan, sokongan dan komitmen beliau yang tidak jemu-jemu telah menjadi inspirasi yang sangat berguna dalam pembuatan tesis ini. Terima kasih diucapkan dan hanya Allah dapat membalasnya.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Yang Berbahagia Prof Madya Dr. Umar Hamdan pensyarah di COLGIS, Dr Adzlan pegawai Perpustakaan Sultanah Bahiyah, Puan Siti Asma Md Rasdi Staf CUIC, UUM serta rakan-rakan Pelajar PhD berasal dari Indonesia, termasuk rakan Masjid As Syafei Bukit Kachi, yang turut membantu dan mendorong pengkaji menyelesaikan tesis ini.

Selain itu, dorongan, sokongan dan pengorbanan seisi keluarga, isteri tersayang H.Isnani Widya, S.Sos, anak-anak Hj. Adam Nugraha Wiradhana S.AB. beserta isteri, Aghniya Giana Pratidina, S.AB., dan Admi Lidya Sari sangatlah bererti dan boleh dibanggakan, demi tercapainya perjuangan seorang Ayah dalam menuntut ilmu.

Ucapan terima kasih secara khusus juga disampaikan kepada : (1) Gabenor Provinsi Kalimantan Selatan, (2) Koordinator Perguruan Tinggi Swasta Wilayah Kalimantan, (3) Pendiri Yayasan Pendidikan Bina Banua, (4) Ketua dan seluruh civitas akademika Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bina Banua, (5) Rektor Institut Agama Islam Negeri Antasari, (6) Pengurus Masjid Al Mu'minin, dan (7) Direksi dan Badan Pengawas Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Bandarmasih Kota Banjarmasin yang telah memberi sokongan kepada pengkaji.

Akhir sekali, sekiranya terjumpa kelemahan dan kekurangan yang disengajakan mahupun yang tidak disengajakan oleh pengkaji, semua adalah tanggungjawab dan terpulang kepada pengkaji dalam usaha menambahbaik isi tesis ini dimasa hadapan.

## ISI KANDUNGAN

PERAKUAN KERJA TESIS / DISERTASI	iii
KEBENARAN MENGGUNA	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
PENGHARGAAN	viii
ISI KANDUNGAN	xiv
SENARAI JADUAL	xv

### **BAB SATU: PENGENALAN**

1.1	Latar Belakang	1
1.2	Pernyataan Masalah	6
1.3	Objektif Kajian	16
1.4	Sumbangan dan Signifikan Kajian	16
1.4.1	Sumbangan Kajian	16
1.4.2	Signifikan Kajian	17
1.5	Skop dan Kekangan Kajian	17
1.5.1	Skop Kajian	18
1.5.2	Kekangan Kajian	18
1.6	Susunan Tesis	20

### **BAB DUA: ULASAN KARYA**

2.1	Pengenalan	23
2.2	Prestasi Organisasi	23
2.2.1	Konsep Presasi	23
2.2.2	Konsep Prestasi Organisasi	24
2.2.3	Dimensi Prestasi Organisasi	25
2.2.4	Pengurusan Prestasi	28
2.2.5	Tujuan Pengurusan Prestasi	33
2.3	Pengukuran dan Penilaian Prestasi Organisasi	34
2.3.1	Pengukuran Prestasi	34
2.3.2	Penilaian Prestasi	43
2.3.3	Penunjuk Prestasi Utama	44
2.4	Kad Skor Seimbang	45
2.4.1	Definisi Kad Skor Seimbang	51
2.4.2	Isu-Isu Kritikal Kad Skor Seimbang	56
2.4.2.1	Perspektif Kad Skor Seimbang	61
2.4.2.1.1	Perspektif Kewangan	62
2.4.2.1.2	Perspektif Pelanggan	63
2.4.2.1.3	Perspektif Proses Dalam Perniagaan	65
2.4.2.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	66
2.4.2.2	Andaian Hubungan Kausal	68
2.4.2.3	Kad Skor Seimbang sebagai model kawalan strategik	70
2.4.2.4	Kad Skor Seimbang kelebihan maklumat	71
2.4.3	Evolusi Kad Skor Seimbang	72
2.4.3.1	Asal Mula Konsep Kad Skor Seimbang	72
2.4.3.2	Kad Skor Seimbang Sebagai Alat Pengukuran Prestasi	77



2.4.3.3	Kad Skor Seimbang Sebagai Sistem Pengurusan Strategik	79
2.4.3.4	Kad Skor Seimbang Sebagai Sistem Kawalan Strategik	82
2.4.3.5	Pemetaan Strategi dan Jabatan Pengurusan Strategi	84
2.4.3.6	Sistem Pengurusan Bersepadu : Strategik dan Pelaksanaan	88
2.4.4	Pengadopsian Kad Skor Seimbang	90
2.4.5	Fungsi utama Kad Skor Seimbang	95
2.4.6	Keunggulan dan kelebihan Kad Skor Seimbang	96
2.4.7	Kritikan terhadap Implementasi Kad Skor Seimbang	98
2.4.8	Pentingnya kepimpinan dan budaya organisasi dalam keberkesanan implementasi Kad Skor Seimbang	101
2.5	Ringkasan	101

### **BAB TIGA: METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	106
3.2	Jenis Kajian	106
3.3	Alasan Menggunakan kajian kes	109
3.4	Pendekatan Kajian dan Kedudukan Pengkaji	110
3.4.1	Pendekatan Kajian	110
3.4.2	Kedudukan Pengkaji	113
3.5	Lokasi dan Masa Kajian	113
3.5.1	Lokasi Kajian	113
3.5.2	Tempoh Kajian	116
3.6	Tahap-Tahap Kajian	118
3.7	Sumber Data	121
3.7.1	Sumber Data Primer	121
3.7.2	Sumber Data Sekunder	123
3.8	Teknik Pungutan Data	124
3.9	Pemeriksaan Kesahihan dan Kebolehpercayaan	126
3.9.1	Meningkatkan Kesahan (Validiti Dalaman)	126
3.9.2	Validiti Luaran	131
3.9.3	Ujian Kebergantungan	131
3.9.4	Ujian Pengesahan	131
3.9.5	Pengesahan	132
3.10	Analisa Data	132
3.10.1	Proses Analisis Data	134
3.10.2	Analisis Sebelum Turun ke Lapangan.	134
3.10.3	Analisis semasa berada di Lapangan.	136
3.11	Pengurangan Data	136
3.12	Pameran Data	137
3.13	Penentuan Kesimpulan / Verifikasi	139
3.14	Teknik Penyusunan Laporan Kajian	140
3.15	Ringkasan	142

## **BAB EMPAT: PROFAIL SYARIKAT AIR PDAM KOTA BANJARMASIN**

4.1	Pengenalan	146
4.2	Kota Banjarmasin	146
4.3	Sejarah Perkembangan Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin	148
4.4	Skop Perniagaan	149
4.5	Pernyata Visi, Misi dan Nilai-nilai PDAM Kota Banjarmasin	150
4.5.1	Visi	150
4.5.2	Misi	151
4.5.3	Nilai-Nilai Utama	150
4.6	Strategi PDAM Kota Banjarmasin	152
4.6.1	Strategi	152
4.6.2	Pemetaan Strategi	152
4.6.3	Objektif Strategi	154
4.7	Polisi PDAM Kota Banjarmasin	155
4.8	Program Kerja PDAM Kota Banjarmasin 2007 – 2011	155
4.9	Rancangan Kewangan 2007-2011	158
4.10	Soalan yang Dihadapi	159
4.11	Realisasi dan Aktiviti 2009	161
4.12	Struktur Organisasi dan Sumber Manusia	162

## **BAB LIMA : DAPATAN DAN PERBINCANGAN**

5.1	Pengenalan	167
5.2	Sistem penilaian prestasi pekerja menggunakan Kad Skor Seimbang (2009).	168
5.2.1	Asas Pelaksanaan	168
5.2.2	Tujuan Implementasi Kaedah Kad Skor Seimbang	173
5.2.3	Skop Kaedah Kad Skor Seimbang	180
5.2.4	Tahapan / Proses Penilaian	183
5.2.4.1	Perbincangan Visi	183
5.2.4.2	Peta Strategi	205
5.2.4.2.1	Strategi	207
5.2.4.2.2	Objektif Strategi	208
5.2.4.3	Kad Skor Seimbang	209
5.2.4.4	Penyusunan Matlamat	212
5.2.4.5	Penyusunan Program	213
5.2.4.6	Cascading Program ke dalam Kad Komitmen	215
5.2.4.7	Penilaian Prestasi	217
5.2.4.8	Buku Kerja	217
5.2.4.9	Pemantauan dan Penilaian	218
5.2.4.10	Maklum Balas dan Penambahbaikan Prestasi ke Masa Hadapan	218
5.2.5	Sistem penilaian	219
5.2.5.1	Pengesahan Sistem penilaian	219
5.2.5.2	Masa Penilaian	221
5.2.5.3	Prosedur penilaian	222
5.2.5.4	Unsur-Unsur yang dinilai	226

5.2.5.	Kriteria Penilaian	228
5.2.5.6	Keunggulan	232
5.2.5.7	Kekangan	233
5.3	Dapatan Model Kad Skor Seimbang	241
5.4	Ringkasan	248

## **BAB ENAM : MODEL KAD SKOR SEIMBANG SYARIKAT AIR PDAM**

6.1	Pengenalan	252
6.2	Sistem Penilaian Prestasi Syarikat Air PDAM	252
6.3	Pengurusan Prestasi Sebagai Usaha Melaksanakan PerancanganStrategik	254
6.4	Kad Skor Seimbang Sebagai Sistem Pengurusan Prestasi	259
6.5	Model Kad Skor Seimbang Sebagai Sistem Penilaian	266
6.6	Cadangan Model Kajian	277
6.6.1	Cadangan Model Kad Skor Seimbang pada Masa Hadapan	277
6.6.2	Penjelasan Cadangan Model Kad Skor Seimbang pada Masa Hadapan	280
6.5.3	Jangka Masa Aktiviti Kad Skor Seimbang	286

## **BAB TUJUH : KESIMPULAN DAN CADANGAN**

7.1	Pengenalan	291
7.2	Ringkasan dan Sumbangan kepada Hasil Kajian	291
7.2.1	Sistem Penilaian Prestasi yang diguna pakai	291
7.2.2	Sistem Penilaian Prestasi dengan Model Kad Skor Seimbang pada masa hadapan	292
7.3	Sumbangan Kajian	293
7.3.1	Sumbangan kepada Implikasi Teori	293
7.3.2	Sumbangan kepada Implikasi Oraktikal	295
7.3.3	Sumbangan kepada Pengkaedahan	296
7.4	Batasan dan Cadangan Kajian	297
7.4.1	Batasan Kajian	297
7.4.2	Cadangan Kajian	299
7.5	Cadangan Kajian Di Masa Hadapan	301
7.6	Saranan Kepada Pihak Berkuasa	305
7.7	Ringkasan	306

<b>RUJUKAN</b>	308
<b>LAMPIRAN</b>	328

# **BAB SATU**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Penilaian prestasi organisasi penting untuk diketahui oleh semua pemimpin dan semua pekerja di sesebuah organisasi. Hal ini bagi memastikan bahawa organisasi tersebut dapat mencapai objektif yang ditetapkan di samping untuk berdaya saing. Oleh itu, prestasi organisasi sangat penting diketahui dengan cara melakukan pengukuran dan penilaian. Sebelum tahun 1990, kebanyakan syarikat perniagaan yang menggunakan alat pengukuran prestasi hanya menggunakan ukuran tunggal, iaitu ukuran perakaunan kewangan sahaja (Kaplan & Norton, 1992). Pengukuran perakaunan kewangan tradisional seperti pulangan atas pelaburan (ROI) dan pendapatan per-saham boleh merencatkan penambahbaikan secara berterusan serta aktiviti inovasi sebagai tuntutan persekitaran yang kompetitif pada masa itu. (Norrekliit, 2003). Langkah-langkah pengukuran prestasi kewangan tradisional disedari bahawa memang telah berjaya dengan baik dalam era industri, namun keadaan persekitaran dengan persaingan yang sengit menuntut mereka untuk mencari langkah-langkah yang sesuai (Calabro, 2001). Kebanyakan pegawai eksekutif telah menyedari bahawa sistem pengukuran organisasi yang mereka gunakan akan memberikan pengaruh terhadap perilaku pengurus dan kakitangan dalam sesebuah syarikat (Brudan, 2009). Sehubungan dengan itu, Kaplan dan Norton (1992) secara yakin telah menerbitkan hasil kajian mereka yang pertama



dalam jurnal terkemuka, iaitu *Harvard Business Review* berkaitan sistem pengukuran prestasi yang bersepadu, merangkumi aspek kewangan dan bukan kewangan yang dikenali dengan nama Kad Skor Seimbang (*Balanced Scorecard*). Seimbang merupakan antara aspek kewangan dengan bukan kewangan dan jangka pendek dengan jangka panjang. Ukuran bukan kewangan merangkumi: pelanggan, proses dalaman, inovasi dan pembelajaran.

Kaplan dan Norton (2004) dalam buku mereka seterusnya yang bertajuk Pemetaan Strategi (*Strategy Maps*) mengatakan bahawa: “Anda tidak akan dapat mengurus, bila Anda tidak dapat mengukurnya. Anda tidak dapat mengukur, bila Anda tidak dapat menjelaskannya *“You can’t manage, what you can’t measure. You can’t measure what you can’t describe”*. Hal ini sejajar dengan Mulyadi (2007) yang mengatakan bahawa apabila kita dapat mengukur sesuatu, bererti kita dapat pula mengurusnya. Apabila kita dapat mengurusnya, bererti kita akan dapat mencapainya *“If we can measure it, we can manage it. If we can manage it, we can achieve it”*”.

Model Kad Skor Seimbang telah mendapat sambutan hangat oleh para ahli akademik dan pengamal pengurusan dan perniagaan bermula tahun 2001 (Satria, 2009). Kad Skor Seimbang berkembang mulai dari peringkat korporat hingga ke peringkat individu secara vertikal dan fungsional. Penyelidik mendapati, jururunding dan ahli akademik telah mula menyebarkan pengetahuan dan kemahiran tentang kaedah Kad Skor Seimbang melalui pelbagai pembelajaran seperti seminar, bengkel mahupun latihan profesional.

Beberapa institusi kerajaan di Indonesia seperti Kementerian Kewangan dan Lembaga Sandi Negara, syarikat swasta seperti PT Gajah Tunggal dan PT Panen Lestari Internusa yang mengelola Sogo Departemen Store serta Badan Usaha Milik Negara PT Perkebunan Negara Indonesia sudah menyelenggarakan bengkel dan mula menerapkan kaedah Kad Skor Seimbang menggunakan syarikat jururunding “*People Performing Consulting*” sebagai pemudah cara (Satria, 2009). Antara pengamal kaedah Kad Skor Seimbang yang lain, iaitu syarikat SOHO Indonesia pada tahun 2007 yang telah memperoleh anugerah “*Balanced Scorecard Hall of Fame*” bersama-sama dengan beberapa syarikat lain oleh Kaplan dan Norton selaku pengasas syarikat *Palladium Group*, sebuah organisasi yang paling kompeten dalam pengembangan Kad Skor Seimbang di peringkat antarabangsa. Berdasarkan daripada pemerhatian penyelidik sendiri menerusi sebuah bengkel Kad Skor Seimbang 2009 di Jakarta (Indonesia) yang diselenggarakan oleh syarikat *GML Consultant*, iaitu para peserta yang kebanyakannya merupakan para pengurus syarikat kewangan sangat bersemangat mengikutinya dan mengaplikasikan Kad Skor Seimbang. Penggunaan Kad Skor Seimbang pada masa hadapan diharapkan akan terus meningkatkan jumlah dan kadar kepuasannya, di samping semakin banyak sokongan dan kritikan sebagai hasil kajian dan praktikal. Hal serupa juga pernah dinyatakan oleh Creelman dan Makhijani (2005) bahawa Kad Skor Seimbang akan tetap ada untuk jangka masa yang lama.

Pada masa ini sememangnya sudah terdapat beberapa kajian kes mengenai Kad Skor Seimbang sebagai alat pengukuran prestasi di Indonesia, yang mencadangkan bahawa sebaik-baiknya syarikat (dalam hal ini syarikat air) menggunakan pengukuran Kad Skor Seimbang. Namun begitu, belum ada penerbitan atau kajian proses pelaksanaan Kad

Skor Seimbang untuk dijadikan model yang sebenarnya oleh syarikat, bagi mengenalpasti prestasi yang diperolehi dengan menggunakan Kad Skor Seimbang dan masalah-masalah yang menjadi kekangan ataupun hambatan. Penyelidik ingin memperoleh dapatan hasil pelaksanaan Kad Skor Seimbang tersebut setelah diamalkan oleh sesebuah syarikat, dengan memfokuskan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin yang mula memperkenalkan konsep Penunjuk Prestasi Utama (KPI) dengan rangka kerja Kad Skor Seimbang pada tahun 2006.

Dalam menggunakan pengurusan ini, pemimpin sepatutnya belajar daripada hasil-hasil kajian terkini yang dilakukan oleh para pakar dalam kalangan ahli akademik atau pengamal pengurusan dan perniagaan. Mulyadi (2005, 2006, 2007) menyatakan bahawa Kad Skor Seimbang merupakan alat pengurusan kontemporari yang direkabentuk untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan prestasi kewangan secara luar biasa. Penggunaan Kad Skor Seimbang dijangka menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi mencipta kekayaan.

Kajian empirikal perlu dilakukan dalam konteks yang tertentu bagi mengkaji faktor yang mempengaruhi keadaan tersebut. Justeru itu, penyelidik percaya bahawa sistem pengurusan Kad Skor Seimbang merupakan antara faktor utama yang mempengaruhi prestasi organisasi. Hal ini kerana sistem pengurusan prestasi Kad Skor Seimbang yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton sejak tahun 1992 hingga sekarang masih banyak diguna pakai oleh syarikat dan organisasi bukan bermotifkan keuntungan.

Keberkesanan pelaksanaan sistem Kad Skor Seimbang secara berkesinambungan memerlukan perubahan dan sokongan kepimpinan dan budaya organisasi yang kuat dinamis dan adaptif (Lako, 2004). Kajian Kad Skor Seimbang oleh *Balanced Scorecard Institute* (2008), bagi memperolehi hasil yang menonjol memerlukan sokongan daripada pemimpin atau menggerakkan perubahan organisasi yang telah dirancang (Kaplan dan Norton, 2001),

Luis dan Biromo (2007) sebagai penyokong konsep Kad Skor Seimbang pula menegaskan kelebihan-kelebihan Kad Skor Seimbang antara lainny adalah: (1) membolehkan organisasi untuk memetakan semua faktor utama, baik aset yang wujud secara fizikal mahupun aset yang bukan fizikal (2) mengaitkan strateginya dengan prestasi organisasi, (3) Konsep perancangan strategi yang lain hanya memberi fokus kepada membangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangunkan, sedangkan Kad Skor Seimbang memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangun dengan proses pelaksanaannya. Seterusnya proses pelaksanaan itu dapat dipantau pada kadar pencapaiannya dengan menggunakan Penunjuk Prestasi Utama (*Key Performance Indicators*) yang biasanya disingkatkan kepada KPI, (4) Kad Skor Seimbang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai matlamat-matlamatnya yang merangkumi aktiviti seharian hinggalah kepada projek-projek khusus. Seterusnya, aktiviti-aktiviti itu dapat dihitung keperluan kewangannya dan dimasukkan kedalam belanjawan.



## 1.2 Penyataan Masalah

Menurut kajian Bourne *et al*, (2002) menyatakan bahawa Kad Skor Seimbang dianggap sebagai antara kaedah pengukuran prestasi penting yang telah tersedia. Hal ini akan menjadikan Kad Skor Seimbang sebagai kaedah untuk mengembangkan pengukuran prestasi yang akan diterjemahkan kepada strategi. Namun demikian, meskipun populariti Kad Skor Seimbang meningkat daripada pengurusan prestasi, mereka menunjukkan bahawa inisiatif pengurusan prestasi pada umumnya memiliki kadar kegagalan yang tinggi, iaitu sebanyak 70 peratus (McCunn, 1998). Terdapat faktor yang menyebabkan kegagalan usaha pengurusan prestasi. Faktor-faktor ini termasuk: (a) sistem informasi yang tidak cukup dikembangkan untuk mengelola keperluan maklumat bagi pengurusan prestasi; (b) kurangnya kepimpinan dan adanya pertahanan terhadap perubahan; (c ) inisiatif ini tidak menggunakan kaedah seni perbaikan prestasi; (d) kurangnya pemahaman mengenai manfaat; dan (e) kerisauan tentang konsekuensi peribadi akibat pengukuran prestasi (Bourne *et al.*, 2002 & Norreklit, 2000).

Keadaan syarikat air PDAM di Indonesia pada masa kini masih pada peringkat sederhana (Kirmanto, Akhbar Kompas 6 Dis 2006), iaitu secara nasional 80 peratus perkhidmatan daripada syarikat air (PDAM) sebagai pengelola air bersih, adalah dinilai “tidak sihat”. Hal ini kerana pengurusan yang kurang baik dan kebocoran secara fizikal. Pengurusan yang kurang baik itu misalnya yang ditunjukkan oleh Lembaga Pengarah atau Ketua Pegawai Eksekutif di PDAM yang kurang profesional oleh pihak kerajaan. Selain itu, PDAM yang dibangunkan kurang dikelola oleh syarikat air dan juga lemah dalam aspek memberi perkhidmatan kepada masyarakat. Sebahagian PDAM lebih

memerhatikan masalah sumbangan penerimaan asli daerah. Sedangkan kebocoran dan kecurian air masih banyak, iaitu merangkumi 30 peratus hingga 40 peratus, baik kebocoran secara fizikal mahupun sebaliknya.

Pada masa ini keadaan kewangan PDAM juga berada pada tahap yang kurang memuaskan kerana tarif jualan yang dikenakan adalah lebih rendah berbanding kos operasi. Keadaan sedemikian boleh menyebabkan syarikat akan diancam muflis. Masyarakat akan membuat bantahan sekiranya perkhidmatan yang dijalankan tidak memuaskan hati mereka. Sementara itu, hutang PDAM di Indonesia terus meningkat dan dianggarkan berjumlah Rp 4,032 trilion yang berupa tunggakan, denda, dan *commitment charge* (BPP-SPAM, 2006).

Dalam usaha meningkatkan prestasi PDAM di Indonesia, Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (PERPAMSI) sebagai sebuah organisasi yang memiliki visi dan misinya untuk memantau PDAM bagi meningkatkan prestasi sebenar, telah membangunkan sebuah Sistem Penanda aras PDAM. Sistem ini merupakan suatu alat pengurusan untuk menilai dan meningkatkan prestasi PDAM secara konsisten dan berkesinambungan. Sistem penanda aras PDAM pada tahun 2004 memiliki 29 Penunjuk Prestasi (*Key Performance Indicators - KPIs*) yang terdiri daripada 4 aspek. KPIs merupakan suatu Penunjuk Prestasi Utama yang membantu menterjemahkan prestasi syarikat secara sistematik dan komprehensif. Berasaskan analisis data Penanda aras PERPAMSI 2004, terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (*corelation*) dan signifikan dalam pencapaian petunjuk prestasi PDAM. Dengan demikian perilaku perubahan data dan analisis antara penunjuk prestasi dapat dibandingkan. Nisbah

lingkaran perkhidmatan secara nasional padahari ini hanya 24 peratus, yang terdiri daripada 47 peratus dalam bandar dan 11 peratus di luar bandar. Namun amat disayangkan, Penandaarasan PDAM ini hanya digunakan secara khas oleh PERMPAMSI untuk pemantauan dan penilaian, tetapi tidak digunakan oleh syarikat air PDAM sebagai alat pengurusan prestasi.

Masalah PDAM secara umum ialah : (1) Hutang jangka panjang, (2) Angka kehilangan air yang tinggi, (3) Kesukaran air mentah, (4) Tarif tiada pemulihan kos penuh/*full cost recovery*, (5) sumber manusia tidak kompeten, (6) prasarana minimum, (7) kos operasi yang tinggi (bahan kimia, BBM dan tariff dasar listrik ), (8) dikenakan cukai PPN *non-air*, (9) kurang sokongan pemegang saham/*amanah(stakeholders)*, (10) regulasi menghambat dan sebagainya. Akibatnya terjadi masalah yang mendasar, iaitu prestasi teknikal rendah, prestasi pengurusan rendah dan prestasi kewangan juga menjadi rendah (PERPAMSI, 2010).

PDAM Kota Banjarmasin merupakan antara syarikat air di Indonesia yang sudah mampu memperolehi keuntungan pada setiap tahun secara berterusan sejak tahun 2005 (walaupun masih sangat rendah) dan kini merupakan syarikat air terbaik di Indonesia dari segi kemampuannya memberikan perkhidmatan pelanggan yang sudah mencapai 97 peratus, melebihi matlamat MDGs sebesar 80 peratus. Sementara itu, nisbah ruang merangkumi perkhidmatan secara nasional pada masa ini hanya 24 peratus, iaitu terdiri daripada 47 peratus dalam bandar dan 11 peratus luar bandar (Audit Prestasi BPKP, 2009).

Kajian mengenai Pembangunan dan pelaksanaan Kad Skor Seimbang sebagai sistem penilaian prestasi di PDAM sangat penting kerana mengikut penilaian BPP-SPAM, keadaan PDAM Kota Banjarmasin pada tahun 2007 berada pada tahap kurang memuaskan. Namun, berdasarkan hasil Audit Prestasi BPKP, prestasi PDAM Kota Banjarmasin hanya berada pada tahap prestasi “kurang” memuaskan sahaja (iaitu pada tahun 2002, 2003, 2005 dan 2006) dan telah menjadi “Baik” (pada tahun 2004, 2007, 2008 dan 2009). Namun, mengikut panduan prestasi berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri RI No. 47/1999 (untuk seterusnya disebut Kepmendagri 47/1999) mengkehendaki setiap PDAM memperoleh peringkat prestasi “Sangat Baik”.

Kebimbangan terjadi apabila prestasi organisasi PDAM Kota Banjarmasin tidak berubah dan berjaya naik ke peringkat “Sangat Baik”, kemudian ia memperoleh pelbagai kesukaran kewangan kerana tidak mampu berdikari untuk melakukan penambahbaikan dalam bidang teknik/operasi (seperti : pengubahsuaian dan pelaburan dalam penambahan paip utama untuk sambungan baru dan paip lama yang harus diganti kerana sudah mencapai usia teknikal serta pelaburan IT), dalam bidang pentadbiran (bertambahnya pegawai baru, latihan, kesejahteraan pegawai) serta sumbangan pendapatan asli daerah (PAD) kepada pemilik (Pemerintah Kota Banjarmasin).

Pada tahun 2006, bagi meningkatkan prestasi organisasi, PDAM Kota Banjarmasin telah menjalin kerjasama dengan BPKP Perwakilan Kalimantan Selatan untuk mengukur prestasi melalui konsep Penunjuk Prestasi Utama atau *Key Performance Indicator (KPI)* dengan rangka kerja Kad Skor Seimbang yang ditandai dengan menandatangani



Oleh itu, perkembangan PDAM dilakukan secara rasional dan realistik serta diurus secara berkesan, cekap dan amanah sehingga dapat melaksanakan misi dengan sebaik-baiknya serta menghasilkan perolehan yang setanding dengan sumber-sumber ekonomi yang diperolehi. PDAM Kota Banjarmasin adalah sebuah unit perniagaan yang melayani keperluan manusia (penduduk) yang sangat asas, iaitu air bersih perlu meningkatkan kemampuan perkhidmatan dari semasa ke semasa mengikut pertumbuhan penduduk dan kenaikan taraf hidup masyarakat di daerah bandar Banjarmasin kerana kemudahan perkhidmatan PDAM relatif padat modal dan praktis tidak boleh dipindahkan.

Walaupun demikian, terdapat alasan yang kuat mengapa pengkaji memilih objek kajian di PDAM Kota Banjarmasin, iaitu :

- 1) PDAM Kota Banjarmasin merupakan salah satu daripada 13 buah PDAM di Wilayah Kalimantan Selatan yang telah cuba untuk melaksanakan Sistem Pengurusan Prestasi yang menggunakan rangka kerja Kad Skor Seimbang, sehingga dijadikan objek dalam kajian ini.
- 2) PDAM Kota Banjarmasin secara nasional telah menunjukkan prestasi dan imej yang membanggakan terhadap masyarakat dan kerajaan. Hal ini terbukti apabila PDAM Kota Banjarmasin memperolehi anugerah (*award*) daripada Presiden Indonesia berupa Piala Citra Perkhidmatan Prima pada tahun 2006. Anugerah seperti ini hingga hari ini belum dapat ditandingi oleh PDAM yang lain di Wilayah Kalimantan Selatan. Perkembangan bagi aspek perkhidmatan dari tahun ke tahun cukup membanggakan kerana terdapat peningkatan yang memberangsangkan. Justeru itu, selama lima tahun terakhir PDAM Kota Banjarmasin telah mampu mencapai matlamat *Millenium Development Goals*

(MDGs) dalam bidang kesihatan, yang menetapkan ruang bagi perkhidmatan air minuman bersih pada akhir tahun 2015 sebesar 80 peratus untuk daerah bandar. Hal ini dapat diketahui daripada Perkembangan Skop Perkhidmatan sebagai Penunjuk Prestasi Operasi di PDAM Kota Banjarmasin 2005 – 2009, iaitu : tahun 2005 (83 peratus); 2006 (93.8 peratus); 2007 (93.44 peratus); 2008 (97.05 peratus); dan 2009 (96.33 peratus) (Laporan Hasil Audit Prestasi PDAM Kota Banjarmasin tahun 2006, 2007, 2008, 2009 oleh BPKP Perwakilan Propinsi Kalimantan Selatan).

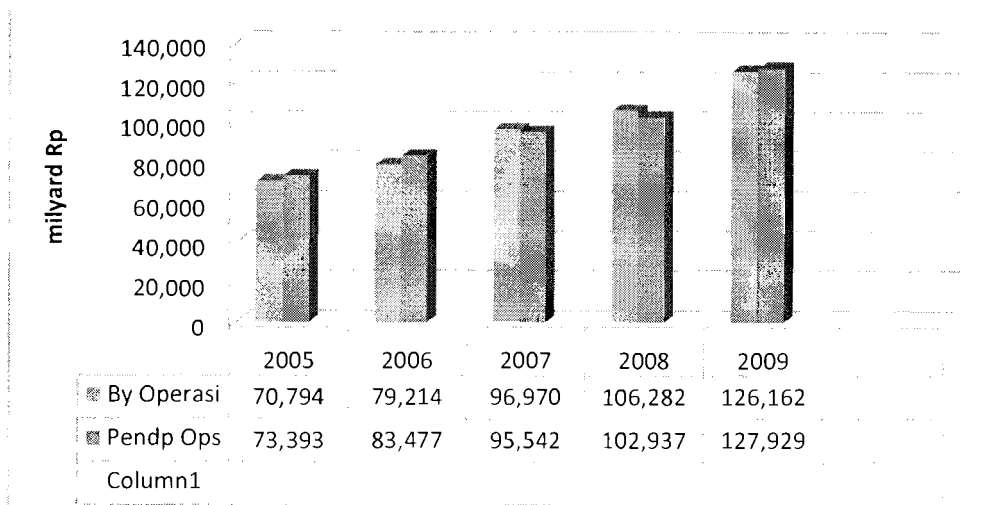
Walaupun adanya hal ehwal yang membanggakan, ternyata PDAM Kota Banjarmasin juga masih menghadapi pelbagai masalah, iaitu kadar keuntungan bersih yang sangat rendah. Berdasarkan data Laporan Audit Prestasi PDAM Kota Banjarmasin tahun 2005 – 2009 yang diperolehi menerusi data Perubahan Nisbah Untung Terhadap Aset Produktif sebagai Penunjuk Prestasi Kewangan PDAM Kota Banjarmasin tahun 2005 – 2009 seperti berikut : tahun 2005 (2.56 peratus), 2006 (2.21 peratus), 2007 (0.09 peratus), 2008 (1.74 peratus) dan 2009 (0.68 peratus).

Berdasarkan hasil dapatan mengenai keadaan nisbah Untung terhadap Aset Produktif tersebut, dapat dilihat bahawa telah terjadi penurunan nisbah. Nisbah tertinggi tahun 2005 (2.56 peratus), tahun 2006 turun menjadi 2.21 peratus, pada tahun 2007 turun lagi menjadi 0.09 peratus, tahun 2008 naik sedikit menjadi 1.74 peratus, dan tahun 2009 turun lagi menjadi 0.68 peratus. Keadaan nisbah seperti ini masih belum mencapai sasaran seperti yang telah diharapkan. Nisbah untung ini seharusnya menurut Kepmendagri No.47/1999 akan “Sangat Baik” jika mencapai tahap <10 peratus,

sehingga dalam masa terdekat PDAM Kota Banjarmasin dapat memberikan sumbangan positif kepada pemilik modal dalam bentuk sumbangan Pendapatan Asli Daerah (PAD) yang juga merupakan antaramisi PDAM Kota Banjarmasin, yang hingga hari ini belum dapat dilaksanakan.

Selain itu, perkembangan berkaitan Keuntungan Bersih PDAM Kota Banjarmasin juga belum mencapai tahap menggembirakan. Dapatan data Pernyata Untung-Rugi PDAM Kota Banjarmasin 2005 – 2009 menunjukkan hasil seperti berikut : tahun 2005 (Rp.3.874 milyar); 2006 (Rp. 4.247 Milyard); 2007 (Rp. 184 Juta); 2008 (Rp.3.30 Milyard) (Dapatan pengkaji diolah daripada Laporan Hasil Audit Prestasi PDAM Kota Banjarmasin tahun 2006, 2007, 2008, 2009 oleh BPKP Perwakilan Provinsi Kalimantan Selatan). Pernyata perolehan Untung Bersih PDAM Kota Banjarmasin menunjukkan tidak terjadi peningkatan yang jelas, bahkan terjadi penurunan yang drastik pada tahun 2007 dan 2009.

Disamping itu, kos pengeluaran PDAM Kota Banjarmasin memiliki prestasi yang kurang baik, hal ini kerana memiliki kos operasi yang tinggi dan tidak dikawal dengan baik. Kos operasi di PDAM Kota Banjarmasin selalu meningkat secara mendadak, mendekati perolehan pendapatan operasi sehingga perolehan keuntungan menjadi tidak signifikan. Hal Ini bermakna penjimatan kos belum dapat dilakukan secara optimum. Hal ini dapat dilihat daripada dapatan data Kos Operasi dan Pendapatan Operasi PDAM Kota Banjarmasin 2005 – 2009 seperti dalam Gambar rajah 1.1.



Gambar rajah 1.1  
*Data Perkembangan Kos Operasi dan Pendapatan Operasi pada PDAM Kota Banjarmasin tahun 2005 – 2009.*

Sumber : Diolah daripada Laporan Hasil Audit Prestasi PDAM Kota Banjarmasin tahun 2006,2007, 2008,2009 oleh BPKP Perwakilan Provinsi Kalimantan Selatan.

Berdasarkan beberapa penunjuk prestasi pada Gambar rajah 1.1 jelas menunjukkan bahawa permasalahan PDAM Kota Banjarmasin yang sebenar berada pada permasalahan kewangan. Namun demikian, secara teoritis ukuran kewangan dalam pandangan Kad Skor Seimbang hanyalah merupakan penunjuk hasil (*outcome / lag indicators*), bukan *driver / lead indicators* (penunjuk yang boleh memacu untuk memperoleh hasil).

Hal ini dapat dilihat bahawa prestasi kewangan hanya memberi kesan ke atas prestasi-prestasi yang lain seperti pelanggan, proses dalaman serta inovasi dan pembelajaran. Selain itu, pengkaji juga perlu mengenal pasti penunjuk prestasi yang menjadi faktor penyebab atau pemacu sehingga pengukuran prestasi boleh dilakukan secara konprehensif dan terintegrasi. Hal ini sesuai pula dengan apa yang diharapkan oleh

penambahbaikan PDAM yang bersifat menyeluruh harus dilakukan untuk mendapatkan hasil yang optimum bagi PDAM. Hal ini kerana jika penambahbaikan dilakukan secara sebahagian, hal ini akan memberi kesan yang kurang signifikan terhadap kadar kesihatan PDAM.

Bagi keperluan peningkatan prestasi PDAM Kota Banjarmasin secara keseluruhan, pihak Lembaga Pengarah mula membangun dan melaksanakan Sistem Penilaian Prestasi menggunakan rangka kerja Kad Skor Seimbang pada tahun 2006. Kajian-kajian ini juga mengenai adaptasi dan pelaksanaan Kad Skor Seimbang di beberapa syarikat di tempat lain bagi menunjukkan adanya kegagalan disebabkan oleh pelbagai kekangan.

Berdasarkan pernyataan masalah, kajian ini menetapkan tiga persoalan kajian, iaitu :

- 1) Bagaimanakah pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi menggunakan model Kad Skor Seimbang di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin?
- 2) Bagaimanakah kekangan bagi pelaksanaan Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin?
- 3) Bagaimanakah model pembangunan Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin?

### **1.3 Objektif Kajian**

Objektif kajian ini bersesuaian dengan hal yang diungkapkan dalam persoalan kajian dan fokus kajian ini, iaitu:

- 1) Untuk mengenal pasti bagaimanakah proses pembangunan dan pelaksanaan sistem Penilaian Prestasi dengan model Kad Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin.
- 2) Untuk mengenal pasti bagaimanakah kekangan yang muncul dalam pelaksanaan Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin.
- 3) Untuk mencadangkan Model Pembangunan dan pelaksanaan Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin.

### **1.4 Sumbangan dan Signifikan Kajian**

#### **1.4.1 Sumbangan Kajian**

Model Kad Skor Seimbang merupakan alat pengurusan kontemporari yang direka khas untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat gandakan prestasi kewangan luar biasa secara lestari. Oleh itu, penggunaan Kad Skor Seimbang dalam pengurusan syarikat menjanjikan peningkatan yang signifikan setara dengan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi, 2005; 2007).

Cadangan model Kad Skor Seimbang sebagai dapatan daripada kajian ini dapat memberikan sumbangan kepada pengembangan ilmu Pengukuran Prestasi terutama Kad

Skor Seimbang. Selain itu, Kad Skor Seimbang turut memberikan sumbangan bersifat praktikal terhadap syarikat, terutamanya syarikat air minuman dalam usaha meningkatkan prestasinya.

Penggunaan Kad Skor Seimbang pada masa hadapan diharapkan akan terus meningkat jumlah dan kadar kepuasannya, di samping semakin banyak sokongan dan kritikan sebagai hasil kajian dan praktikal.

#### **1.4.2 Signifikan Kajian**

Kajian Model Kad Skor Seimbang ini berkait rapat dengan usaha pengkaji untuk memberikan sumbangan kepada pengembangan ilmu pengetahuan, terutama pengembangan konsep dan teori Kad Skor Seimbang, Pengukuran Prestasi, Pengurusan Prestasi dan Pengurusan Strategik.

#### **1.5 Skop dan Kekangan Kerja**

Kajian ini juga memfokuskan kepada pembangunan dan pelaksanaan model Kad Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin, Indonesia dalam skop kajian Pengurusan Prestasi yang terbentuk secara induktif. Aspek-Aspek yang menjadi fokus utama bagi kajian ini ialah :

- 1) Pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi menggunakan rangka kerja Kad Skor Seimbang di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin.
- 2) Kekangan dalam pelaksanaan Kad Skor Seimbang.

### 3) Model Pembangunan dan pelaksanaan Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin.

#### **1.5.1 Skop Kajian**

Apabila aspek-aspek kajian ini kita kaitkan dengan bidang ilmu, maka skop kajian dapat disimpulkan ke arah bidang ilmu kepengurusan yang boleh difokuskan kepada pengurusan strategik, pengurusan prestasi, pengukuran prestasi, Kad Skor Seimbang, dan KPI dalam konteks amalan Syarikat Air di PDAM Kota Banjarmasin, antara bandar raya di Indonesia.

#### **1.5.2 Kekangan Kajian**

Ketika kajian mengenai Sistem Pengurusan Prestasi menggunakan model Kad Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin ini dimulakan pada pertengahan tahun 2007, pengkaji melakukan kunjungan pengenalan ke lapangan kajian dan telah mendapatkan maklumat awal daripada Ketua Pegawai Eksekutif. Hasilnya mendapati bahawa memang benar syarikat air PDAM Kota Banjarmasin sedang mencuba pelaksanaan Kad Skor Seimbang dengan nama KPI yang dimulakan pelaksanaannya pada tahun 2006. Namun pada masa itu penilaian prestasi masih belum selesai dijalankan. Oleh itu, pengkaji terlebih dahulu meminta keizinan daripada beliau untuk melakukan kajian tentang objektif lapangan di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Bagi mendapatkan pemahaman mengenai konsep, teori, pelaksanaan mengenai Kad



Skor Seimbang yang lebih dalam. Selain daripada pengkaji melakukan kajian dokumen yang diperoleh daripada syarikat, pengkaji juga memanfaatkan masa untuk memfokuskan kepada aktiviti melakukan kajian ulasan literatur, termasuk penyemakan terhadap kajian-kajian terdahulu yang berkenaan.

Selepas pembentangan proposal pada Jun 2009, barulah pengkaji memfokuskan kepada kajian lapangan, bagaimana model Kad Skor Seimbang dalam pelaksanaannya di syarikat air PDAM Bandarmasih sebagai kajian kes. Pengkaji memperolehi dapatan awal berdasarkan data dokumen dan temubual berkaitan pelaksanaan model Kad Skor Seimbang yang dipantau dengan data yang tersedia untuk tahun 2006 (semasa program KPI/Kad Skor Seimbang digalakan). Seterusnya pada tahun 2007 (proses pelaporan), dan pada tahun 2008 KPI/Kad Skor Seimbang tidak lagi berfungsi sebagaimana yang telah dirancang. Namun begitu, pihak Ketua Pegawai Eksekutif tetap menginginkan supaya Kad Skor Seimbang ini tetap dilaksanakan untuk menambah baiki dan meningkatkan prestasi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Terdapat beberapa faktor penyebab mengapa projek pelaksanaan Kad Skor Seimbang pada tahun 2006 tidak berjalan sepertimana yang dirancang. Berdasarkan maklumat yang tersedia, antaranya ialah kurangnya kefahaman yang baik tentang falsafah dan kemahiran aplikasi sistem pengurusan prestasi Kad Skor Seimbang kerana terbatasnya jangka masa untuk latihan dan sosialisasi, dan ketidak fungsian mesyuarat bagi para pengurus sebagai forum untuk pemecahan persoalan, penambahbaikan dan pembelajaran organisasi dalam syarikat.

Seterusnya mulai Mac 2009, pihak syarikat air PDAM Kota Banjarmasin menyewa sebuah syarikat jururunding untuk kembali menyusun rancangan Kad Skor Seimbang

yang baru (dikenali sebagai versi Audenta). Berdasarkan dapatan di lapangan, dinyatakan bahawa rancangan yang baru ini samasekali tidak berhubungkait dengan penunjuk prestasi utama (KPI) yang diguna pakai sebagai rangka kerja Kad Skor Seimbang sebelum tahun 2006. Namun begitu, hal yang menarik tentang konsep Kad Skor Seimbang yang baru ini, iaitu ingin cuba membuat kaitan dengan merujuk kepada sistem penilaian prestasi rasmi berdasarkan Kepmendagri 47/1999 yang didalamnya merangkumi 3 (tiga) perspektif utama, iaitu : (1) kewangan, (2) operasi dan (3) pentadbiran.

Tambahan pula, keupayaan untuk membangunkan kembali model Kad Skor Seimbang telah dijalankan. Selain daripada menyewa jururunding, pihak Ketua Pegawai Eksekutif juga secara rasmi telah membuat Surat Keputusan untuk melaksanakan Sistem Penilaian Prestasi PDAM Bandarmasih masih menggunakan model Kad Skor Seimbang sesuai SK No.107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009. Sehingga kajian ini berakhir, perbincangan pelaksanaan model Kad Skor Seimbang di syarikat air PDAM Bandarmasih masih melalui proses untuk penambahbaikan.

## **1.6 Susunan Tesis**

Bab 1 mengandungi latar belakang yang menjelaskan mengapa kajian ini penting dilakukan dan jurang-jurang daripada kajian yang terdahulu yang memerlukan kajian sekarang dilaksanakan. Bab ini turut menerangkan berkaitan dengan persoalan dan objektif kajian. Entiti kajian diterangkan termasuk sumbangan dan signifikan kajian ini

dilaksanakan. Skop dan kekangan kajian turut diterangkan sebagai sempadan yang jelas bagi kajian seumpamanya.

Bab 2 mengandungi Ulasan Karya daripada pelbagai literatur termasuk hasil-hasil kajian sebelumnya untuk menjawab persoalan-persoalan kajian yang terdapat pada bahagian 1 sebagai dasar penyusunan kerangka berfikir atau paradigma kajian. Sorotan karya difokuskan kepada konsep dan teori Pengurusan Prestasi, Pengukuran Prestasi, Prestasi Organisasi, Kad Skor Seimbang setiap Penunjuk Prestasi Utama.

Bab 3 pula adalah mengenai metodologi kajian, menjelaskan pendekatan dan kaedah kajian yang dilakukan. Hal ini mencakupi (1) Kaedah kajian yang digunakan dan alasannya, (2) Sumber Data, (3) Teknik Pengumpulan Data, (4) Instrumen Kajian, (5) Teknik Analisis Data, (6) Pengujian Kesahan Data (berupa Perpanjangan waktu di lapangan, Meningkatkan ketekunan kajian, dan penggunaan triangulasi.

Bab 4 pula mengenai profil Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin, mengandungi: Pengenalan, Kota Banjarmasin, Sejarah syarikat, Skop Perniagaan, Visi, Misi, Nilai, Strategi dan Tujuan, Cabaran yang dihadapi, Struktur Organisasi dan Sumber Manusia.

Bab 5 adalah dapatan daripada Sumber Primer dan Sekunder : mengandungi hasil dapatan yang bersumber daripada data hasil temubual dan dokumen. Kemudian, pengesahan dan perbincangan yang mengandungi pengesahan dan perbincangan hasil dapatan kajian, sama ada yang berasal daripada dapatan primer mahupun dapatan sekunder.

Bab 6 adalah memuatkan Cadangan Model Kad Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin, terutama Model dapatan sebenar dan Model Cadangan yang disampaikan pengkaji.

Bab 7 pula adalah Kesimpulan dan Cadangan. Bahagian ini mengandungi kesimpulan hasil-hasil kajian, keterbatasan kajian, sumbangan terhadap teori dan praktikal serta cadangan pelbagai pihak berdasarkan dapatan kajian.

## **BAB DUA**

### **ULASAN KARYA**

#### **2.1 Pengenalan**

Dalam bab Ulasan Karya ini, penyelidik mengemukakan ulasan mengenai prestasi organisasi, pengertiannya, matlamat, pengukuran dan kaedah pengukuran, penunjuk prestasi utama dan penilaiannya. Kemudian penyelidik juga menyampaikan ulasan mengenalpasti teori asas, konsep dan perspektif Kad Skor Seimbang, adoptasi dan aplikasi oleh syarikat-syarikat secara global, di Asia Tenggara dan Indonesia, evolusi konsep Kad Skor Seimbang hingga kini, kritikan, serta perlunya faktor kepimpinan dan budaya organisasi dalam menjalankan kaedah Kad Skor Seimbang sehingga berjaya.

#### **2.2 Prestasi Organisasi**

##### **2.2.1 Konsep Prestasi**

Prestasi adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, banyak perbezaan bergantung kepada siapa yang menilai, bagaimana dinilai, dan aspek apa yang dinilai (Sturman, 2001); dan (Rivai & Basri, 2005).

Noel (2009) mendefinisikan prestasi sebagai suatu proses di mana pengurus bertanggungjawab memastikan aktiviti dan produktiviti pekerja adalah selari dengan

matlamat organisasi. Prestasi kerja secara asasnya adalah tahap di mana seseorang individu dapat membantu organisasinya bagi mencapai objektif organisasinya. Dalam model prestasi, Campbell *et al.*, (1970), Borman dan Motowildo (1993), mendefinisikan prestasi pekerja dalam bentuk perilaku yang dapat diperhatikan di bawah kawalan individu itu sendiri. Pengertian ini mengandaikan bahawa perilaku berkaitan dengan objektif organisasi boleh dinilai dalam bentuk sejauh mana tingkahlaku itu menyumbang kepada objektif organisasi. Penilaian prestasi oleh rakan sekerja dan majikan selalu digunakan untuk mengukur prestasi pekerja.

### **2.2.2 Konsep Prestasi Organisasi**

Konsep prestasi organisasi memiliki banyak pengertian (Pasolong, 2007). Atmosudirjo (1997) dan Nasucha (2004) mengemukakan bahawa prestasi organisasi adalah keberkesanan organisasi secara menyeluruh untuk keperluan yang ditetapkan dari setiap kumpulan yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara berterusan untuk mencapai keperluannya secara berkesan. Menurut Mahsum (2006), pengertian prestasi organisasi adalah sebagai gambaran berkenaan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu aktiviti/program/polisi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tercatat dalam perancangan strategik suatu organisasi.

Daripada pelbagai konsep dan pengertian prestasi organisasi di atas, dapat disimpulkan bahawa prestasi organisasi mempunyai beberapa elemen iaitu: (1) Hasil kerja dicapai secara individu dan secara institusi, yang bererti prestasi tersebut adalah merupakan hasil akhir yang diperolehi secara sendiri atau pasukan dan kumpulan. (2)

Dalam melaksanakan tugas, individu atau organisasi diberikan kuasa dan tanggungjawab, yang bererti individu atau organisasi diberikan hak dan kuasa untuk tindakan lanjut, sehingga pekerjaanya dapat melakukan dengan baik. (3) Pekerjaan hendaklah dilakukan secara sah, yang bererti dalam melaksanakan tugas individu atau organisasi mestilah mengikuti peraturan yang telah ditetapkan. (4) Pekerjaan yang dilakukan tidaklah bertentangan dengan moral dan etika, ertinya selain mengikuti peraturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut haruslah bersesuaian dengan moral dan etika yang berlaku secara umum (Pasolong, 2007).

Berdasarkan pendapat diatas, boleh disimpulkan bahawa pada dasarnya prestasi dapat dilihat dari dua segi, iaitu prestasi pegawai (individu) dan prestasi organisasi (Pasolong, 2007). Prestasi individu adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan prestasi organisasi adalah keseluruhan hasil kerja yang telah dicapai suatu organisasi. Prestasi individu dan prestasi organisasi memiliki keberkaitan yang amat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak mungkin terlepas dari pelbagai sumber yang dimiliki oleh organisasi yang dijalankan oleh pegawai yang berperanan aktif sebagai pelaku dalam usaha mencapai tujuan organisasi tersebut.

### **2.2.3 Dimensi Prestasi Organisasi**

Sekarang ini dimensi prestasi organisasi diukur secara bersepadu dan menyeluruh, merangkumi dimensi kewangan, dan bukan kewangan. Memang sebelum tahun 1990, kebanyakan organisasi (terutama syarikat perniagaan) hanya menggunakan ukuran tunggal, iaitu ukuran perakaunan kewangan sahaja, seperti pulangan atas pelaburan dan pendapatan per saham. Hal ini sepertimana telah dinyatakan oleh

Kaplan dan Norton (1992) bahawa pengukuran perakaunan kewangan tradisional seperti pulangan atas pelaburan dan pendapatan per-saham boleh memberikan tanda isyarat yang menyesatkan untuk penambahbaikan secara berketerusan. Langkah-langkah pengukuran prestasi kewangan tradisional telah disedari memang berjaya dengan baik dalam era industri di masa lalu, namun keadaan persekitaran dengan persaingan yang sengit telah menuntut mereka untuk mencari langkah-langkah perubahan yang bersesuaian. Pendekatan tradisional untuk pengurusan prestasi telah menerima banyak kritikan daripada sejumlah penulis. Sebagai contoh, Winstanley dan Smith (1996) mencatatkan bahawa mereka mendapati kurangnya semangat pekerja kerana dianggap sebagai cara kawalan yang keras, dan oleh itu mereka tidak membantu dalam memudahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Oleh itu, pengurusan prestasi yang baik harus dilakukan dengan cara saling menghormati, keadilan dalam prosedur, suatu proses pengambilan keputusan yang telus dan komunikasi yang jelas dari kriteria dalam penilaian prestasi. Sehingga diperlukan adanya tambahan dimensi pengukuran prestasi yang bersifat bukan kewangan. Hal ini selari dengan pendapat Neely (1998) yang menyatakan bahawa pada masa itu telah terjadi beberapa alasan utama yang mengharuskan terjadinya penilaian sistem pengukuran prestasi, iaitu: (1) sifat dari perubahan pekerjaan; (2) persaingan yang meningkat; (3) inisiatif khusus pembaikan; (4) anugerah kualiti kebangsaan dan antarabangsa; (5) menukar peranan organisasi; (6) tuntutan perubahan luaran dan (7) kekuatan teknologi maklumat. Revolusi sistem pengukuran prestasi tersebut, sebelumnya oleh Eccless (1991) juga sudah pernah disuarakan dalam tulisannya tentang “Manifesto Pengukuran Prestasi” yang menyatakan bahawa revolusi sistem pengukuran prestasi telah bermula selama beberapa tahun, yang mana eksekutif-kanan di pelbagai industri telah memikirkan kembali bagaimana cara untuk



mengukur prestasi organisasi/perniagaan mereka. Mereka mengakui adanya realiti akan perlunya suatu strategi baru dan sistem pengukuran baru yang lebih kompetitif. Seterusnya, menurut Eccless (1991) bahawa jantung revolusi pengukuran prestasi ini terletak pada keputusan yang bersifat radikal, iaitu terjadinya perubahan kebiasaan dari yang hanya menggunakan angka-angka kewangan sahaja sebagai satu-satunya dasar untuk pengukuran prestasi perniagaan, kemudian bergeser menjadi salah satu sahaja di antara serangkaian pengukuran prestasi yang lebih luas. Hal ini telah mendorong mereka untuk lebih menyedari bahawa sistem yang berlaku di kebanyakan syarikat yang sebahagian besar hanya mengandaikan bahawa pengukuran kewangan perlu dilengkapi dengan pengukuran bukan kewangan, diantaranya yang berfokus pada layanan pelanggan, kualiti, dan sumber manusia.

Kerana itulah, Kaplan dan Norton (1992) telah menerbitkan hasil kajian mereka yang pertama dalam jurnal *Harvard Business Review* yang berkenaan dengan sistem pengukuran prestasi yang bersepadu dan menyeluruh, merangkumi aspek kewangan dan bukan kewangan, prestasi jangka pendek dan prestasi jangka panjang, yang kemudian dikenali sebagai kaedah pengukuran Kad Skor Seimbang.

Kad Skor Seimbang ini memperluas ukuran prestasi eksekutif ke empat perspektif: kewangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan Kad Skor Seimbang, prestasi kewangan yang dihasilkan oleh eksekutif merupakan akibat wujudkannya prestasi dalam pemuasan keperluan pelanggan, pelaksanaan proses yang produktif dan kos yang berkesan, serta pembangunan sumber manusia yang produktif dan berkomitmen (Mulyadi, 2005).

#### **2.2.4 Pengurusan Prestasi**

Secara teori, pengukuran prestasi (*performance measurement*) tidak dapat dipisahkan dengan ilmu pengetahuan pengurusan prestasi (*performance management*). Penyelidik mendapati konsep ilmu pengetahuan pengurusan prestasi menjadi penting untuk dikaji, selari dengan Amstrong (2004). Brudan (2009) menggolongkan tiga tahap evolusi pengurusan prestasi, iaitu : (1) pengurusan prestasi individu, (2) pengurusan prestasi operasi dan (3) pengurusan prestasi strategik.

Pengurusan prestasi individu, mungkin memiliki peringkat dengan evolusi yang terpanjang dalam sejarah kerana mencerminkan peringkat kematangan organisasi (Brudan, 2009). Seperti dalam masa awal, organisasi telah didefinisikan secara longgar, iaitu fokus pengurusan prestasi bertumpu pada individu yang melakukan tugas sebagai sebahagian daripada kumpulan dalam organisasi. Dalam masa yang lebih kompleks, terutama didorong oleh pentadbiran ketenteraan, awam dan syarikat industri, mereka semua memerlukan satu sistem pemantauan prestasi daripada ramai individu bagi memastikan kemajuan organisasi.

Evolusi pengurusan prestasi operasi berkait dengan evolusi sejarah timbulnya pengurusan dan perakaunan (Brudan, 2009). Penyelidik mendapati prestasi operasi dinilai berdasarkan kecekapan dan keberkesanan. Kaedah termudah adalah dengan penunjuk-penunjuk kewangan fungsi perakaunan. Jurang yang perlu diterokai adalah persekitaran operasi dalaman dan luaran yang menjadi semakin kompleks. Khususnya penunjuk prestasi bukan kewangan yang subjektif.

meningkatkan keupayaan kumpulan kerja dan sokongan individu (Amstrong & Baron, 1998).

Whittaker dalam Akdon (2006) mengemukakan empat elemen utama daripada pengembangan sistem pengurusan prestasi, iaitu : (1) Perancangan dan penetapan matlamat, (2) Pengembangan ukuran relevan, (3) Pelaporan rasmi atas hasil dan (4) Penggunaan maklumat.

Oleh itu, pengurusan prestasi merupakan penggunaan maklumat hasil pengukuran prestasi untuk proses penambahbaikan budaya, sistem, dan proses dalam sesuatu organisasi. Walau bagaimanapun terdapat jurang kajian di mana secara teorinya menerangkan sistem pengurusan prestasi yang cekap dan berkesan adalah untuk menterjemahkan visi dan misi organisasi dengan lebih jelas dan mudah difahami oleh semua yang terlibat didalam dan luar organisasi, menilai, mengurus dan meningkatkan kesihatan serta kejayaan keseluruhan organisasi serta membantu membentuk pendekatan strategik yang bersesuaian, walaupun secara realiti ini jarang berlaku (Gasverzs, 2007).

Walaupun banyak organisasi atau syarikat di Indonesia yang telah menerapkan sistem pengurusan prestasi, mulai daripada ISO 9001:2000, MBNQA (*Malcolm Baldrige Quality Program*), Kad Skor Seimbang, Six Sigma dan lain-lain. Namun tidak memberikan hasil yang memuaskan (Wibisono, 2006 & Gasverzs, 2007).

Prestasi organisasi atau syarikat yang melaksanakan sistem pengurusan prestasi ternyata tidak menunjukkan penambahbaikan signifikan. Beliau menyatakan

kebanyakan syarikat di Indonesia melaksanakan hampir semua pendekatan di atas secara tidak bersepadu, sehingga sering kali dipandang sinis dalam kalangan pekerja terutama kakitangan bawahan. Wibisono (2006) mengemukakan bahawa antara faktor utama kegagalan pelbagai sistem tersebut adalah kerana perancangan Sistem Pengurusan Prestasi yang dilakukan tidak bersesuaian dengan keperluan spesifik organisasi. Kebanyakan organisasi di Indonesia mengambil secara langsung pendekatan tersebut tanpa melakukan proses penyesuaian terhadap keperluan organisasi. Padahal antara kunci utama kejayaan amalan sistem pengurusan prestasi terletak pada rasa kepemilikan terhadap sistem yang dibangun, perubahan budaya kerja dan perancangan. Rigbhy dan Bilodeau (2008), pemimpin mempunyai tugas dan bertanggungjawab meningkatkan prestasi organisasi dipimpinya dan mencari pendekatan serta alat-alat bagi mencapai kejayaan organisasi.

DeWaal (2003) menyatakan bahawa pengurusan prestasi merujuk kepada penggunaan maklumat kewangan dan bukan kewangan oleh pengurus untuk membuat keputusan yang berkenaan dengan aktiviti organisasi dengan bertumpu pada tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Ini melibatkan penggunaan maklumat pengukuran prestasi untuk menciptakan perubahan positif dalam organisasi, sistem, budaya, proses, dengan membantu untuk menetapkan tujuan prestasi yangersetujui, mengagihkan dan mendahulukan sumber daya, memberi maklumat kepada pengurus untuk memastikan perubahan di saat ini atau arah untuk mencapai tujuan-tujuan dan hasil pelbagai prestasi dalam mengejar tujuan organisasi (Amaratunga, Baldry & Marjan, 2001). Pengurusan prestasi terdiri daripada pemahaman penetapan tujuan dan harapan, memberikan maklum balas berterusan, dan menilai prestasi (Ohemeng, 2009).

Ruky (2004), pula menegaskan bahawa pengurusan prestasi berkaitan dengan usaha, aktiviti atau program yang praktikkan dan dilaksanakan oleh pengurusan organisasi untuk merancang, mengarahkan dan mengawal prestasi pekerja. Bacal (2002) menjelaskan bahawa pengurusan prestasi adalah proses komunikasi yang dilakukan secara langsung dan berterusan di antara pihak pengurusan dengan pekerja lain dalam organisasi. Ianya adalah seiring dengan apa yang diperkatakan oleh Schwartz (1999), iaitu pengurusan prestasi sebagai gaya pengurusan yang pada dasarnya adalah komunikasi terbuka antara pengurus dan pegawai yang menetapkan matlamat, memberikan maklum balas, baik dari pegawai mahupun kepada pengurus.

Amstrong dan Baron (1998) menggariskan pengurusan prestasi adalah pendekatan strategik dan menyeluruh untuk menyampaikan kejayaan secara berterusan kepada organisasi dengan memperbaiki prestasi kerja dengan meningkatkan keupayaan kumpulan kerja dan sumbangan individu.

Daripada pendapat diatas, sifat berikut dapat menangkap konsep pengurusan Prestasi: (1) adalah siri tindakan kolaborasi strategik; (2) melibatkan tujuan prestasi untuk organisasi dan pemahaman bersama tentang tujuan yang ditetapkan bagi seluruh pekerja yang melaksanakannya; (3) identifikasi dan mengutamakan sumber daya untuk mencapai tujuan dan sasaran; (4) mengelola dan para pekerja dengan tujuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan; (5) penggunaan maklumat prestasi kewangan dan bukan-kewangan sebagai dasar pengukuran untuk menciptakan perubahan positif dalam budaya organisasi, sistem dan proses; (6) tepat pada masa dalam komunikasi dari maklumbalas untuk semua pihak bagi sejauh mana tujuan telah dicapai; (7) mengambil keputusan secara telus setelah mengidentifikasi

kelemahan dan tentangan; dan (8) mengambil tindakan pembetulan dimana ada kesalahan .

### **2.2.5 Tujuan Pengurusan Prestasi**

Menurut Kaplan dan Norton (2000) untuk menghasilkan kadar pertumbuhan, organisasi harus menggunakan sistem pengukuran dan pengurusan yang diturunkan dari aspek strategi dan keupayaan syarikat.

Sejak dahulu lagi, pengukuran prestasi dianggap sebagai satu mekanisma pengurusan yang penting dan amat berkesan untuk mengawal serta memastikan prestasi organisasi selari dengan objektif yang telah ditetapkan. Pelbagai kajian yang telah dilakukan berkaitan dengan perkara ini di mana sebahagian besarnya bermatlamat untuk meningkatkan keberkesanan proses pelaksanaan penilaian prestasi. Perlu diingat, bahawa penilaian ataupun pengukuran prestasi merupakan satu komponen yang telah diterima sebagai salah satu doktrin untuk menjamin kecemerlangan sesebuah organisasi. Pengukuran prestasi bermatlamat untuk menghasilkan objektif, maklumat-maklumat yang relevan tentang prestasi organisasi yang boleh digunakan untuk memperkukuhkan pengurusan dalam membuat keputusan, mencapai matlamat dan memperbaharui keseluruhan prestasi, dan meningkatkan akauntabiliti (Poister, 2003).

## **2.3 Pengukuran dan Penilaian Prestasi Organisasi**

Didalam pengurusan prestasi organisasi terdapat aktiviti pengukuran dan penilaian prestasi, yang hasilnya digunakan sebagai maklumat yang berguna sebagai maklum balas dan penambahbaikan prestasi di masa hadapan.

### **2.3.1 Pengukuran Prestasi**

Pengukuran prestasi bukanlah hal yang baru, akan tetapi telah digunakan sejak lama (Eab, 2010). Namun, pengetahuan dalam Pengukuran Prestasi tidak memiliki pengetahuan yang mudah disatukan (Marr & Schiuma, 2003). Kajian pengurusan di pelbagai area pengetahuan seperti pengurusan strategi, pengurusan operasi, sumber manusia, perilaku organisasi, sistem maklumat, pemasaran, pengurusan perakaunan dan pengendalian turut memberi sumbangan pada pengembangan bidang pengukuran prestasi (Neely, 2002; Marr & Schiuma, 2003; Franco-Santos & Bourne, 2005). Kajian di pelbagai multi-disiplin yang menarik, juga boleh menimbulkan komplikasi. Pendekatan yang berbeza terhadap bidang pengukuran prestasi ini telah menyebabkan timbulnya banyak definisi dari sistem pengukuran prestasi, dan hanya ada sedikit persetujuan tentang komponen utama dan ciri-ciri daripada pengukuran prestasi tersebut (Dumond, 1994). Namun demikian, Faranco et al., (2007) berusaha menyimpulkan bahawa ciri-ciri daripada sistem pengukuran prestasi perniagaan antara lain adalah : (1) sebagai pelaksanaan strategi; (2) berfokus dalam memberikan penyelarasan; (3) sebagai komunikasi dalaman; (4) pengukuran/ penilaian prestasi; (4) pemantauan kemajuan; (5) perancangan; (6) komunikasi luaran; (7). pemberian ganjaran; (8) pembaikan prestasi; (9) pengelolaan hubungan; (10) maklum balas; (11) penggubalan strategik; (12) pembelajaran dua putaran; (13) penanda arasan; (14) kawalan dan lain-lain.

Dari perspektif pengurusan operasi, sebuah sistem pengurusan prestasi perniagaan boleh dianggap sebagai siri metrik yang digunakan untuk mengukur keberkesanan dan kecekapan pengukuran atau sebagai proses pelaporan yang memberikan maklum balas tentang pengukuran pekerja Neely et al, (1995) atau hasil pengukuran Bititci et al, (1997). Dari perspektif kawalan strategik, terdapat dua aspek yang berbeza dari sebuah sistem pengurusan prestasi yang boleh dikenalpasti. Di satu sisi, hal itu mencerminkan prosedur yang digunakan untuk penuangan menurunkan metrik prestasi yang digunakan untuk melaksanakan strategi dalam organisasi (Gates, 1999). Pada pandangan lain, sistem pengukuran prestasi adalah sistem yang tidak hanya membenarkan suatu organisasi untuk menuangkan piawaian ukur prestasi dari pihak atasan, tetapi juga menyediakan maklumat yang diperlukan untuk mencabar kandungan dan kesahan strategi (Ittner et al, 2003). Dari perspektif pengurusan perakaunan, sistem pengukuran prestasi dianggap sama atau serupa dengan perancangan pengurusan dan penganggaran (Otley, 1999).

Maka, pengukuran prestasi adalah proses menilai kemajuan pencapaian matlamat dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dengan merujuk kepada pencapaian misi organisasi, termasuk menilai kecekapan dan keberkesanan daripada aktiviti-aktiviti organisasi. Simons (2000) mengatakan bahawa sistem penilaian prestasi membantu pengurus dalam mengawal pelaksanaan strategi perniagaan dengan cara membandingkan antara hasil yang diperolehi dengan sasaran dan matlamat strategik. Dengan memiliki sistem pengukuran prestasi yang baik, organisasi akan mengelola sumber dengan baik, melaksanakan strateginya dengan baik sehingga mampu menghadapi persaingan serta mampu meningkatkan kemampuannya dalam menghasilkan keuntungan.



Selain itu, pengukuran prestasi sebagai proses pengukuran sejauh mana aktiviti dalam sesuatu proses atau hasil sesuatu proses mencapai matlamat yang spesifik, konsisten dan bersesuaian dengan visi dan misi organisasi. Oleh itu, penentuan matlamat penting dalam memimpin organisasi untuk meningkatkan prestasi.

Aktiviti pengukuran prestasi termasuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidik penyelewengan dari rancangan, penilaian prestasi individu, dan mengkaji kemajuan yang dibuat kearah pencapaian matlamat yang ditetapkan. Matlamat jangka panjang mahupun matlamat tahunan yang biasanya dipakai dalam proses ini. Mahsum (2006) menyatakan bahawa pengukuran prestasi hanya boleh dilakukan jika organisasi telah memiliki penunjuk dan ukuran prestasi yang jelas. Mengukur tingkat pencapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah dengan cara membandingkan hasil sebenar dengan penunjuk dan ukuran prestasi yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil yang sebenar dengan penunjuk dan ukuran prestasi ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif bererti pelaksanaan pelbagai aktiviti sudah mencapai serta melampaui penunjuk dan ukuran prestasi yang ditetapkan. Penyimpangan negatif bererti pelaksanaan aktiviti belum mencapai penunjuk dan ukuran prestasi yang ditetapkan. Sedangkan penyimpangan nol bererti pelaksanaan aktiviti sudah mencapai atau sama dengan penunjuk dan ukuran prestasi yang ditetapkan.

Selari dengan itu, Brignall dan Modell (2000) menyoroti pengukuran prestasi dalam lingkup sektor awam, yang mana semasa tahun 1990-an, banyak institusi perkhidmatan dalam negara ekonomi maju, seperti di United Kingdom dan

Scandinavia, berada di bawah tekanan untuk menjadi institusi yang lebih cekap dan berkesan untuk mengurangkan tuntutan mereka ke atas pembayar, dan pada masa yang sama mengekalkan jumlah dan kualiti perkhidmatan yang dibekalkan kepada orang ramai. Untuk mencapai ini, mereka telah tertakluk kepada pengenalan teknik pengurusan pelbagai sektor swasta dan beberapa penggunaan yang kerap dalam bentuk sistem pasaran baru, di mana pengguna dan pembekal perkhidmatan awam berpecah sehingga diperlukan kesepaduan antara satu sama lain. Penyelidikan Brignall dan Modell (2000) meneroka implikasi “teori institusi” untuk kejayaan pelaksanaan pengukuran prestasi multidimensi dan pengurusan dalam sektor awam. Teori institusi memberi tumpuan kepada aspek yang lebih mendalam dan lebih berdaya tahan bagi struktur sosial. Ia mempertimbangkan proses penstrukturan, termasuk skema, peraturan, norma, dan rutin, yang ditubuhkan sebagai garis panduan yang berwibawa untuk tingkah laku sosial (Scott, 2004). Komponen yang berbeza dalam teori institusi menjelaskan bagaimana elemen-elemen ini diwujudkan, disebarkan, dan diadaptasi, serta sehingga mereka tidak jatuh ke dalam kemerosotan.

DiMaggio dan Powell (1991) mentakrifkan perspektif baru dalam teori organisasi, dalam upaya menolak model pelakon rasional ekonomi klasik. Sebaliknya, ia memberi penjelasan pentingnya analisis budaya yang tidak boleh ditinggalkan. Scott (1995) menunjukkan bahawa, untuk terus bertahan, organisasi mesti mematuhi peraturan dan sistem kepercayaan yang wujud dalam persekitaran (DiMaggio dan Powell, 1983; Meyer dan Rowan, 1977), kerana pelbagai tekanan kepada institusi, kedua-dua struktur dan prosedur, akan mendapat kesahihan daripada organisasi (Deephouse, 1996; Suchman, 1995). Syarikat multinasional (MNC) yang beroperasi di negara-negara yang berbeza dengan pelbagai persekitaran institusi akan

menghadapi pelbagai tekanan, iaitu tekanan orang-orang dalam persekitaran institusi yang berpengaruh kepada strategi kompetitif (Martinsons, 1993; Porter, 1990), serta amalan pengurusan sumber manusia (Singh, 1991; Zaheer, 1995). Terdapat bukti yang nyata bahawa pelbagai jenis syarikat bertindak balas secara berbeza menghadapi cabaran yang serupa (Knetter, 1989). Faktor ekonomi, sosial, dan politik merupakan satu struktur persekitaran institusi tertentu yang boleh mempengaruhi jenis aktiviti tertentu. Oleh itu, aktiviti perniagaan cenderung dilaksanakan lebih cekap jika mereka menerima sokongan institusi.

Selari dengan itu Norhayati dan Nabiha (2009) melakukan penyelidikan untuk menerangkan proses institusionalisasi sistem pengurusan prestasi dalam sebuah syarikat Malaysia yang berkaitan dengan kerajaan (GLC). GLC di Malaysia adalah organisasi campuran (*hybrid*) antara tujuan komersil dan social, kerana mereka perlu mencapai pulangan kewangan di samping memenuhi tanggungjawab sosial mereka. Sebelum ini, GLC kerajaan atau agensi awam ditubuhkan untuk menyediakan perkhidmatan yang bertujuan sosial.

Dasar penswastaan GLC di Malaysia, yang diperkenalkan pada awal tahun 1980-an (untuk memperhebatkan orientasi budaya komersil di kalangan GLC) merupakan hasil daripada objektif Dasar Pembangunan Baru, yang mana sebelum ini hutang negara meningkat (Alhabshi, 1996; Syn, 2002) serta dari kepercayaan bahawa dengan dasar itu akan memacu agensi-agensi kerajaan untuk menjadi lebih cekap dan kos efektif.

Perspektif ekonomi pada institusionalisasi sistem pengurusan prestasi yang mencadangkan bahawa ahli organisasi bertindak secara rasional, dan dengan itu memberi tumpuan kepada matlamat yang jelas untuk meningkatkan kecekapan (Scott, 2001). Perspektif pilihan rasional menyokong bahawa pengurus membuat keputusan dan menerima pakai amalan pengurusan semata-mata untuk motif ekonomi dalam meningkatkan prestasi. Hasrat untuk meningkatkan prestasi ekonomi mungkin disebabkan oleh hakikat bahawa CEO perlu mengumumkan pencapaian pada setiap suku tahun. Selain itu, Ketua Pegawai Eksekutif telah dilantik dengan masa kontrak tiga tahun yang boleh diperbaharui.

Walaupun penswastaan, namun kerajaan masih memegang kawalan yang signifikan dalam GLC. Sebagai pihak berkepentingan yang dominan, kerajaan mempunyai kuasa untuk melantik lembaga pengarah, pengurusan kanan, dan membuat keputusan utama (contohnya pemberian kontrak, merumuskan strategi, penstrukturan semula dan pembiayaan, pemerolehan dan jualan). Entiti yang diswastakan, sama ada secara langsung atau melalui syarikat-syarikat pelaburan berkaitan kerajaan.

Penyelidikan ini khusus melihat perubahan yang dibawa oleh program transformasi GLC yang diperkenalkan oleh kerajaan, khususnya meluaskan penaja dua pihak berkepentingan dan pembekal (penyedia perkhidmatan profesional), yang mana rangka teori institusi tradisional termasuk pengguna perkhidmatan awam yang membolehkan kita untuk menganalisis kesan yang mungkin terjadi antara pengguna dan pembekal, yang berpecah pada sistem pengukuran prestasi multidimensi dalam sektor awam. Brignall dan Modell (2000) menunjukkan bahawa sifat yang berbeza dan saling-hubungan antara pihak-pihak utama yang berkepentingan, akan

mempengaruhi sejauh mana pengukuran prestasi pada pembekal dan organisasi yang berfokus pada perkhidmatan, akan seimbang dan bersepadu. Mereka juga membincangkan pengaruh konsep teras ini berkenaan kemungkinan dalam mencapai beberapa keseimbangan antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam kawalan keseluruhan organisasi.

Penyelidikan Norhayati dan Nabiha (2009) mendapati “ walaupun telah cuba untuk menghubungkan aktiviti organisasi kepada sistem melalui pelan operasi perniagaan, namun data menunjukkan bahawa aktiviti berkaitan dengan sistem pengukuran prestasi telah dilihat sebagai mekanisma rutin untuk menilai prestasi pekerja yang terpisah dari aktiviti organisasi”. Oleh itu, sistem pengukuran prestasi yang kekal (tidak benar-benar berubah), adalah sebagai suatu cara daripada ahli organisasi untuk melihat dan melakukan sesuatu dalam organisasi tersebut. Seterusnya, penyelidikan Norhayati dan Nabiha (2009) tersebut, memberikan bukti kepada pihak kerajaan, bahawa proses dalam mengubah budaya organisasi yang berkaitan dengan kerajaan, dengan menggunakan alat perakaunan mungkin memakan masa, mahal dan tertakluk kepada rintangan. Tumpuan kajian ini adalah untuk memahami bagaimana perakaunan digunakan sebagai alat untuk mengubah budaya organisasi dan bagaimana akauntan dipersembahkan sebagai agen perubahan. Pemahaman bagaimana perakaunan boleh mengubah sesuatu pertubuhan, dan sebagai diubah oleh sesebuah organisasi, adalah penting untuk ahli akademik.

Motivasi kajian didorong oleh fakta bahawa kajian mengenai proses perubahan organisasi dan perubahan perakaunan dalam sesebuah organisasi semasa proses transformasi boleh menawarkan peluang untuk membongkar kerumitan dan dinamik

proses perubahan. Khususnya, dengan dapat memahami jenis perubahan yang berlaku dalam tempoh masa tertentu, sepenuhnya proses perakaunan perubahan boleh diambilkira. Kajian ini, yang menyaksikan amalan perakaunan, seperti system pengukuran prestasi (PMS), sebagai sistem kawalan bersepadu boleh memberi gambaran tentang bagaimana amalan PMS menjadi diterima atau ditentang, atau bahkan diubahsuai oleh sesebuah organisasi seperti sebuah GLC.

Literatur mengenai perubahan perakaunan menunjukkan bahawa pelaksanaan amalan baru perakaunan tidak mungkin menjadi kenyataan seperti yang dimaksudkan (Norhayati dan Nabiha, 2009). Dalam sesetengah kes, amalan perakaunan telah ditolak (Vamosi, 2000; Hassan, 2005; Othman et al, 2006; Andon et al, 2007; Nor Aziah dan Scapens, 2007) manakala di beberapa amalan yang lain telah diterima tetapi tertakluk kepada beberapa pengubahsuaian (Collier, 2001; Soint et al, 2002; Granlund dan Malmi, 2002; Siti Nabiha Scapens, 2005; busco et al, 2006). Sebagai contoh, dalam Nor Aziah dan Scapens (2007), kajian ke atas agensi kerajaan, yang kemudian telah diperbadankan dan diswastakan, menunjukkan bahawa rintangan sistem baru belanjawan adalah disebabkan kekurangan amanah interpersonal antara pengurus operasi dan akauntan. Kedua-dua pelakon organisasi penting memainkan peranan yang penting dalam membentuk perubahan pengurusan perakaunan dalam organisasi. Pelantikan akauntan dan pengenalan perakaunan pengurusan yang baru sistem untuk menekankan orientasi kewangan gagal untuk mencabar institusi yang sedia ada (iaitu orientasi sektor awam) disebabkan kekurangan amanah. Dalam kajian itu, perakaunan bertindak sebagai sumber amanah untuk membolehkan perubahan.

Oleh itu, mana-mana program pengurusan perubahan yang diperkenalkan dalam organisasi yang berkaitan kerajaan harus mempunyai sokongan pengurusan atasan yang kukuh, kedudukan kewangan yang baik, serta sandaran teknikal yang dipercayai kepada program ini. Implikasi penyelidikan ini menunjukkan bahawa niat untuk menginstitusikan satu amalan baru tidak akan menjadi kenyataan, apabila kuasa-kuasa yang telah diberikan tidak cukup kuat untuk menyokong perubahan.

Kebimbangan juga telah dibangkitkan mengenai cara GLC menilai dan memberi ganjaran kepada pekerja (Abdullah, 2004; Nor Mohamed, 2004). Terdapat jalinan yang lemah antara prestasi pekerja dan skim ganjaran dalam GLC. Sebagai contoh, bonus dibayar tanpa mengira prestasi individu, kerana prestasi tidak terikat kepada sistem pampasan. Tambahan pula, promosi kerjaya bergantung kepada bilangan tahun dalam perkhidmatan. Oleh itu, pekerja senior berada pada kedudukan yang lebih baik untuk naik tangga korporat berbanding dengan junior. Oleh itu, kelayakan adalah kurang begitu penting apabila memutuskan kenaikan pangkat ke kedudukan yang lebih tinggi. Kakitangan GLC adalah juga terdedah kepada mengembung prestasi mereka. Beberapa pegawai utama kerajaan menemui bukti bahawa dalam beberapa GLC lebih 90 peratus daripada pekerja mereka telah dinilai sebagai cemerlang (Norhayati dan Nabiha (2009).

Oleh itu, pengukuran prestasi penting kerana menghasilkan maklumat yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan pengurus mahupun pekerja. Keputusan-keputusan yang bersifat strategik dan ekonomi sangat memerlukan sokongan maklumat prestasi ini. Maklumat prestasi juga membantu menilai kejayaan

pengurusan atau pihak yang diberi amanah untuk mengurus dan mengelola organisasi.

### **2.3.2 Penilaian Prestasi**

Penilaian prestasi akan memberikan gambaran kepada penerima maklumat berkenaan nilai prestasi yang telah dicapai organisasi. Capaian prestasi organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Maklumat capaian prestasi dapat dijadikan maklumbalas dan ganjaran, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualiti, pengambilan keputusan serta akuntabiliti (Mahsum, 2006).

Penilaian prestasi merupakan aktiviti setelah pengukuran prestasi. Tujuan utamanya agar dapat mengetahui secara pasti pencapaian hasil, kemajuan dan halangan yang didapati dalam pelaksanaan program/ aktiviti, untuk dikaji bagi penambahbaikan pelaksanaan program / aktiviti di masa hadapan. Menurut Akdon (2006) fokus penilaian prestasi merangkumi : (1) penilaian masukan; (2) penilaian proses; (3) penilaian keluaran; (4) penilaian hasil (*outcome*); serta (5) penilaian impak.

Fungsi penilaian adalah untuk mengetahui tingkat kejayaan dan kegagalan sesuatu organisasi dan memberikan masukan untuk mengatasi permasalahan yang ada. Keuntungan dari penilaian yang bermanfaat untuk penambahbaikan rancangan strategi, kebijaksanaan, pengambilan keputusan, matlamat pengawalan program /aktiviti; penambahbaikan masukan, proses, dan keluaran, penambahbaikan terhadap arahan, atau sistem dan prosedur. Kerangka kerja untuk penilaian organisasi akan



memberikan huraian sesebuah struktur dan sistem pengurusan yang berintegrasi termasuk penilaian aktiviti secara mendalam.

Oleh itu, penilaian prestasi organisasi atau syarikat perniagaan penting untuk diketahui oleh semua pemimpin dan semua pekerja di sesebuah organisasi. Hal ini bagi memastikan bahawa organisasi tersebut dapat mencapai objektif yang ditetapkan di samping berdaya saing. Prestasi organisasi sangat penting diketahui dengan cara melakukan pengukuran dan penilaian.

### **2.3.3 Penunjuk Prestasi Utama**

Saiz prestasi global telah berkembang secara organik dari masa ke masa. Hari ini ada pelbagai istilah pengukuran prestasi. Pilihan istilah - metrik, pengukuran prestasi, penunjuk prestasi utama atau KPI biasanya sering ditukar, hal ini didorong oleh amalan. Bagi kebanyakan pengamal, perbezaan adalah tidak relevan, selama hasil yang diinginkan tercapai. Namun, pada peringkat konseptual, beberapa perbezaan boleh dibuat (EAB Group, 2010).

Metrik, pengukuran prestasi atau penunjuk prestasi adalah istilah generik yang merangkumi dasar kuantitatif dengan tujuan yang ditetapkan dan prestasi yang dinilai dan diukur. Ini membantu mengukur pencapaian hasil, bahagian kuantitatif daripada prestasi organisasi. Metrik, Pengukuran Prestasi atau penunjuk prestasi utama (KPI) dipilih dan digunakan sebagai kunci untuk proses, atau inisiatif di area tertentu.

Penunjuk prestasi utama adalah instrumen / alat yang digunakan dalam pengurusan prestasi bagi memantau prestasi daerah hasil kunci (KRA), yang sangat penting bagi kejayaan dan pertumbuhan perniagaan. Pembangunan dan penggunaan KPI harus membentuk asas untuk analisis prestasi semasa organisasi, keperluan masa depan dan meningkatkan strategi yang diperlukan untuk berjaya secara berterusan. Paling penting, KPI berkaitan dengan pemantauan, pengukuran dan penilaian prestasi, melalui peranti seperti Kad Skor Seimbang (EAB Group, 2010).

Menurut Bititci, Carrie dan Turner (2002) pengukuran prestasi mempunyai pelbagai kegunaan, antara lain: (1) Untuk memantau dan mengendalikan; (2) Untuk menggalakkan peningkatan; (3) Untuk memaksimumkan keberkesanan usaha peningkatan; dan (4) Untuk mencapai keselarasan dengan tujuan dan matlamat organisasi.

## **2.4 Kad Skor Seimbang**

Sejak akhir tahun 1990-an, banyak kritikan berkenaan dengan “pengurusan perakaunan” (*accounting management*) yang telah dilemparkan oleh penyelidik pengurusan perakaunan sendiri, selari dengan Eccles (1991) yang menerbitkan artikel "Manifesto Pengukuran Prestasi " di *Harvard Business Review*. Pada artikel ini, ia meramalkan adanya sebuah revolusi pengukuran prestasi yang akan berlangsung dalam tempoh lima tahun ke hadapan, di mana sistem maklumat kewangan tradisional akan digantikan oleh sistem maklumat bukan kewangan. Kad Skor Seimbang muncul sebagai pemangkin dari revolusi ini.

Watts dan McNair (2006) menyatakan pada dekad yang lalu para penyelidik dan pengamal mengalami kekurangan teori bersepadu yang menyediakan penjelasan fenomena teknikal yang boleh dibina secara lebih mendalam. Implikasi daripada kesimpulan yang telah dibuat oleh Ittner dan Larcker (2001) dan Zimmerman (2001), bahawa kebanyakan penyelidikan yang berhubungan dengan teknik berorientasikan pengamal telah mengabaikan konteks teori yang lebih luas, dicabar dengan merujuk kepada konsep teori yang sedia ada yang menyediakan teknik lebih lengkap yang menjadi asas melalui pemahaman ini.

Watts dan McNair (2006) menyatakan bahawa satu teknik terkini yang telah dibangunkan oleh Kaplan dan Norton ialah Kad Skor Seimbang yang strategik.

Kaplan dan Norton memperkenalkan Kad Skor Seimbang kepada awam secara meluas pada tahun 1992. Konsep ini diperkenalkan pada masa itu sebagai “alat pengukuran prestasi”, yang digunakan untuk melakukan pengukuran kewangan, dan kegiatan penciptaan nilai dari aset tidak berwujud organisasi (Kaplan & Norton, 1992). Setahun kemudian, dalam sebuah rencana baru, mereka membuat rujukan pertama tentang hubungan antara metrik prestasi dan strategi (Kaplan & Norton, 1993).

Dengan menggunakan rangka kerja Kad Skor Seimbang, prestasi organisasi diukur melalui empat perspektif kad skor yang seimbang. Kad skor tersebut digunakan untuk mencatat skor hasil kerja dan rancangan skor yang akan diwujudkan. Penilaian prestasi dilakukan dengan cara membandingkan rancangan skor yang hendak diwujudkan dengan hasil prestasi yang sesungguhnya telah dicapai.

Kad skor untuk mengukur prestasi tersebut juga memiliki sifat seimbang. Hal ini bererti terdapat keseimbangan ukuran prestasi, iaitu antara ukuran kewangan dengan bukan kewangan, antara ukuran dalaman dengan ukuran luaran, dan antara prestasi jangka pendek dengan prestasi jangka panjang. Kaplan dan Norton (1993) menjelaskan pentingnya memilih ukuran prestasi syarikat berdasarkan keberjayaan strategik dalam artikel kedua HBR “ *Putting the Balanced Scorecard to Work* “ yang diterbitkan dalam bulan September – Oktober 1993.

Beberapa penulis mengakui bahawa proses awal Kad Skor Seimbang lebih kepada suatu teknik pengukuran prestasi (*a performance measurement technique*) dan kemudian menganggapnya telah menjadi sebuah sistem pengurusan (*a management system*) (Butler *et al*, 1997), dan yang lain menganggap Kad Skor Seimbang sebagai falsafah pengurusan (*a management philosophy*) serta sistem pengurusan prestasi (*a performance management system*) (Hanson dan Towle, 2000).

Pada masa ini telah terjadi pertembungan disiplin (*Confluence of disciplines*) ilmu pengetahuan Kad Skor Seimbang, kerana Kad Skor Seimbang sebagai alat pengurusan mempunyai pelbagai peranan, iaitu: Pengurusan Strategik, Pengurusan Operasi, Pengurusan sumber manusia, Pengurusan pengetahuan Komunikasi pemasaran, Pengurusan kewangan, dan Komunikasi pemasaran (*balancedscorecardreview.com*, 2010).

Sebagai alat pengurusan strategik, Kad Skor Seimbang digunakan di kedua-dua formulasi strategi dan penyelarasan organisasi. Dalam konteks perumusan strategi, Kad Skor Seimbang mendapat sumbangan daripada struktur maklumat dan memvisualisasikan dinamik strategi melalui Peta Strategi sebagai salah satu alat sekunder.

Pada peringkat operasi, Kad Skor Seimbang digunakan sebagai alat pengukuran prestasi, memberikan maklumat tidak hanya pada matlamat perniagaan, tetapi juga mengklarifikasi pada strategi syarikat.

Pelaksanaan Kad Skor Seimbang lengkap dengan penjabaran (*cascade*) kad skor syarikat di peringkat bahagian, peringkat pasukan dan akhirnya pada peringkat individu. Kad skor peribadi memiliki fungsian ganda. Di satu sisi mereka menentukan sumbangan peribadi untuk pelaksanaan strategi, dan pada sisi lain dengan memberikan dan pemantauan matlamat peribadi, mereka boleh digunakan dalam proses penilaian prestasi. Dengan demikian, Kad Skor Seimbang juga digunakan sebagai alat pengurusan prestasi dan akibatnya terintegrasi dalam sumber-sumber manusia dan strategi pampasan.

Peranan penting yang lain bahawa Kad Skor Seimbang mengisi dalam konteks pengurusan pengetahuan adalah pengukuran aset tidak berwujud. Ada banyak literatur menganalisis Kad Skor Seimbang selari dengan modal intelek (Bontis et al, 1999; dan Sveiby, 2004). Dengan demikian, Kad Skor Seimbang adalah salah satu alat yang digunakan untuk mendatangkan modal intelek dan menguruskan sumber tak berwujud (Mouritsen, Larsen dan Bukh, 2005).

Dalam konteks pengurusan kewangan Kad Skor Seimbang digunakan untuk memberitahu penganggaran dan pengeluaran untuk menilai potensi kesan mereka (Andon *et al*, 2005). Penganggaran tradisional menekankan prestasi kewangan selama mengejar strategi, namun dengan menggunakan Kad Skor Seimbang, organisasi mesti berkemampuan menyelaraskan penganggaran dengan strategi.

Mungkin salah satu nilai tambah daripada peranan Kad Skor Seimbang ialah ianya bisa sebagai alat komunikasi dalaman. Dalam peranannya ini, Kad Skor Seimbang mengkomunikasikan maklumat operasi dan strategik. Kad Skor Seimbang bercerita tentang strategi dan bagaimana setiap orang dalam organisasi memberikan sumbangan untuk itu (Kaplan dan Norton, 1996). Kad Skor Seimbang juga digunakan dalam komunikasi luaran, dalam pengurusan pembekal dan komunikasi umum yang lain dengan pelanggan dan pemegang saham.

Mengikut kenyataan diatas, pengkaji berpendapat bahawa yang menjadi asas teori (*underpinning theory*) daripada Kad Skor Seimbang ialah bidang keilmuan pengurusan perakaunan (*Accounting Management*), yang pada mulanya menciptakan Kad Skor Seimbang sebagai alat “pengukuran prestasi” (*performance measurement*) yang seimbang dan menyeluruh, merangkumi bidang kewangan dan bukan kewangan. Kaplan yang menjadi kreator utama Kad Skor Seimbang adalah seorang Profesor Perakaunan dari *Havard Business School*.

Disebabkan konsep Kad Skor Seimbang mengalami evolusi sejak kelahirannya tahun 1992, Kad Skor Seimbang telah dicap sebagai ”sistem pengukuran prestasi” (*Performance measurement system*), yang kemudiannya membentuk rangka asas untuk menggalang proses strategik (*Strategik Management System*), peruntukan sumber daya, penganggaran dan perancangan, penetapan tujuan dan pekerja-pekerja (Kaplan dan Norton, 1996a), termasuk penggunaan tentang bagaimana konsep ini harus dilaksanakan (Kaplan dan Norton, 1996b. Pengukuran prestasi adalah asas bagi pengurusan prestasi strategik yang berkesan – dan kunci untuk menjalankan Kad Skor Seimbang, atau mana-mana sistem prestasi, dari teoritikal ke praktikal. Pada tahun 2000-2001, terjadi lagi pergeseran ke arah penggunaan Kad Skor Seimbang

yang lebih strategik sebagai sistem pengurusan strategik yang merangkumi semua dan kawalan, dan yang terkini tahun 2008, terjadinya sebuah fasa baru dalam evolusi konsep teori Kad Skor Seimbang adalah penekanan pada peranan integrasi, menyelaraskan strategi dengan operasi, yang dikenali dengan istilah “ *The Execution Premium: Mengkaitkan Strategi dan Operasi untuk Kejayaan Bersaing* (Kaplan dan Norton, 2008b). Secara keseluruhan, ada beberapa hubungan antara evolusi pengurusan prestasi strategik, operasi dan individu kerana mereka semua berevolusi di bawah payung kajian disiplin ilmu pengurusan (Brudan, 2009).

Kajian Taticchi (2008) telah mendapati bahawa beberapa penulis pengukuran prestasi yang paling banyak dipetik oleh para penyelidik dan ahli akademik adalah berasal dari latar belakang keilmuan yang berbeza antara lain daripada bidang Perakaunan (Kaplan et al, 1992, 1993, 1996a;b); Pengurusan Operasi (Neely, 1995); Penyelidikan Operasi dan Matematik (Charnes, 1978); Perakaunan, Penyelidikan Operasi, dan Sistem Maklumat (Banker, 1994). Kajian Neely (2005) antara tahun 1992 hingga 2005 terhadap sejumlah artikel yang diterbitkan di pelbagai jurnal, telah mengesahkan bahawa revolusi pengetahuan prestasi telah dimulai pada awal tahun 1990-an, dan terus meningkat. Kaplan dan Norton (1992; 1996a;b) dari bidang perkaunan yang menulis tentang Kad Skor Seimbang, paling banyak dipetik, iaitu tahun 1995 (56.8 peratus), 2002 (60 peratus), 2003 (58 peratus) dan 2004 (59 peratus). Kenyataan bahawa sistem ini telah digunakan oleh banyak organisasi sejak tahun 1992 membuktikan bahawa hal ini bukanlah “mode kepengurusan” semata-mata. Kebenarannya ialah bahwa Kad Skor Seimbang sebagai “sistem pengukuran prestasi” dan kemudian berkembang sebagai “sistem pengurusan strategik” telah bertahan cukup lama, kerana berjaya dan organisasi telah menemukan manfaat yang besar dan banyak sebagai hasil daripada penggunaan Kad Skor Seimbang.

### **2.4.1 Definisi Kad Skor Seimbang**

Walaupun begitu, kenyataannya terdapat beberapa definisi ataupun pengertian Kad Skor Seimbang yang telah dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1992; 1993; 1996a;b), di mana definisi tersebut saling melengkapi antara satu dengan yang lain tentang apa itu Kad Skor Seimbang, sepertimana yang dikemukakan berikut:

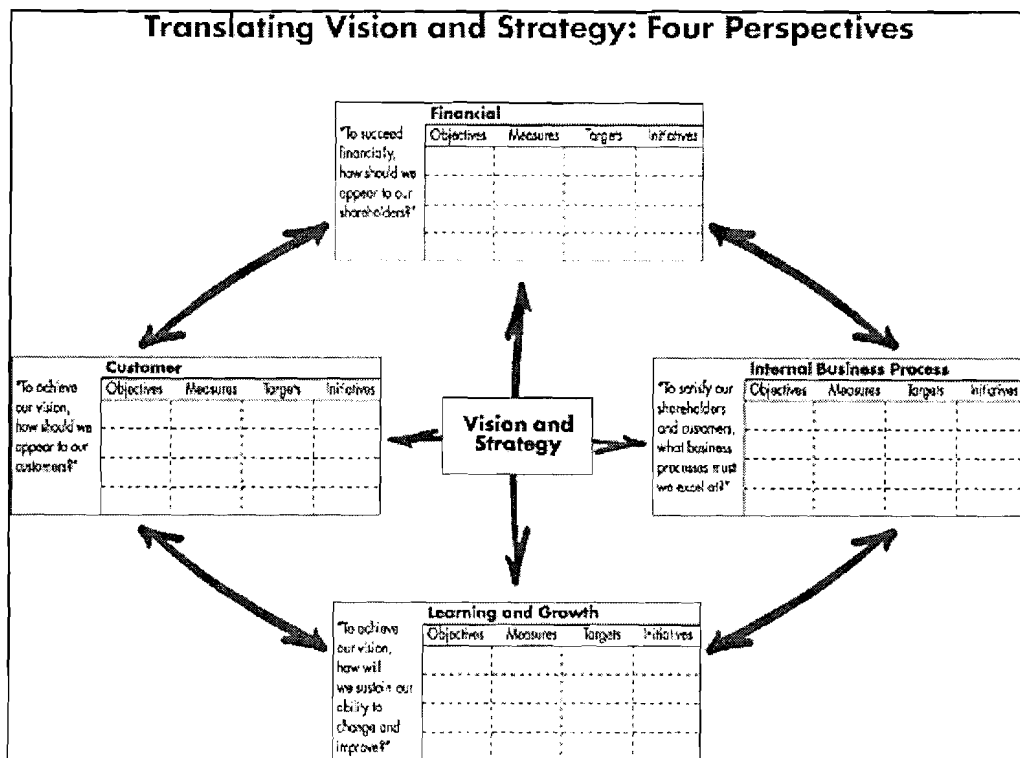
- (1) Kad Skor Seimbang tetap mempertahankan pengukuran kewangan tradisional yang lebih kepada menceritakan peristiwa masa lalu, suatu cerita yang merangkumi aspek syarikat di era industri, di mana penyertaan saham pada kemampuan jangka panjang dan hubungan pelanggan tidak begitu penting untuk suatu kejayaan. Namun, langkah-langkah atau ukuran kewangan masih belum mencukupi untuk menentukan dan menilai perjalanan syarikat termasuk maklumat untuk mencipta nilai masa depan melalui pelaburan para pelanggan, pembekal, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi (Kaplan & Norton, 1992).
- (2) Kad Skor Seimbang merupakan “campuran pengukuran kewangan dan bukan kewangan” (Kaplan & Norton 1992; 1993; 1996a;b).
- (3) Kad Skor Seimbang terdiri daripada “pengukuran yang terbatas” (Kaplan & Norton, 1992), antara 15-20 ukuran (Kaplan & Norton, 1993) atau 20-25 ukuran (Kaplan & Norton, 1996b).
- (4) Ukuran Kad Skor Seimbang “digolongkan ke dalam empat golongan yang disebut perspektif” (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996a;b), awalnya disebut “Kewangan”, “Pelanggan”, “Proses Dalaman” serta “Inovasi dan Pembelajaran”, kemudian dua perspektif yang terakhir telah diubah namanya menjadi “Proses Perniagaan Dalaman” serta “Pembelajaran dan Pertumbuhan”.
- (5) Kad Skor Seimbang merupakan “Ukuran-ukuran pilihan yang berhubungan dengan tujuan strategik yang tertentu pada biasanya di dokumentasikan ke dalam jadual



dengan satu atau lebih ukuran yang berkait dengan setiap tujuan” (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996a;b).

(6) Kad Skor Seimbang merupakan “tindakan yang harus dipilih dengan cara pengesahan keuntungan daripada pengurus yang lebih atas daripada organisasi, yang mencerminkan pencapaian yang istimewa mereka untuk strategik informasi, dan pentingnya terhadap sokongan komunikasi strategik yang mungkin mengalir dari rancangan Kad Skor Seimbang” (Kaplan & Norton, 1992; 1993; 1996a;b).

(7) Kad Skor Seimbang adalah suatu kerangka kerja baru untuk mensepadukan pelbagai ukuran prestasi yang diturunkan dari strategi syarikat. Selain ukuran prestasi kewangan masa lampau, Kad Skor Seimbang juga memperkenalkan pendorong prestasi kewangan masa hadapan. Pendorong prestasi, yang merangkumi perspektif pelanggan, proses perniagaan dalaman, serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang diturunkan dari proses terjemahan strategi syarikat yang dilaksanakan secara jelas dan ketat dalam pelbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Kaplan & Norton, 1996b). Empat perspektif ini menunjukkan kerangka bagi Kad Skor Seimbang seperti gambar rajah 2.1 berikut.



Gambar Rajah 2.1

*Kerangka Kad Skor Seimbang untuk Penterjemahan Strategi ke dalam kerangka Operasi.*

Dengan demikian, Kad Skor Seimbang mengembangkan tujuan unit perniagaan merangkumi ukuran kewangan. Para eksekutif syarikat boleh mengukur seberapa besar unit perniagaan mereka untuk menciptakan nilai bagi setiap pelanggan syarikat masa ini dan masa hadapan, dan seberapa banyak syarikat harus mempertingkatkan keupayaan dalaman dan pelaburan dalam sumber manusia, sistem dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi di masa depan. Kad Skor Seimbang juga merangkumi pelbagai aktiviti penciptaan nilai yang menghasilkan pekerja syarikat yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi, disamping tetap memperhatikan prestasi jangka pendek, iaitu melalui perspektif kewangan. Kad Skor Seimbang dengan jelas mengungkapkan pelbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya prestasi kewangan dan berdaya saing untuk masa depan (Kaplan & Norton, 1996b).

Definisi Kad Skor Seimbang yang pengasasnya Kaplan dan Norton sering mengubah dan dinamik mengikuti penerbitan tulisan mereka. Maka para penyokong, penyelidik akademik dan pengamal pengurusan perniagaan berusaha membuat definisi ataupun pengertian sendiri tentang Kad Skor Seimbang. Sepertimana dikemukakan Lawrie dan Cobbold (2004) bahawa kurangnya definisi yang jelas daripada Kaplan dan Norton telah mencetuskan beberapa orang lain untuk memberikan definisi yang konsisten dengan definisi Kad Skor Seimbang Generasi Pertama sepertimana yang dikemukakan di atas. Definisi alternatif yang muncul biasanya menyarankan perubahan jumlah atau penamaan perspektif. Selari dengan itu, Brudan (2010) pula menyatakan bahawa “salah satu ciri-ciri unik dari konsep Kad Skor Seimbang adalah sifatnya yang berkembang (dinamik) seperti menyaksikan proses transformasi yang berterusan sejak pelancarannya”.

David Norton telah menyatakan yang model ini sesuai pula digunakan dalam organisasi bukan keuntungan yang memberikan keutamaan kepada perspektif pelanggan. Kad Skor Seimbang merupakan satu set ukuran yang memberikan satu pandangan yang cepat dan lengkap tentang unit organisasi kepada pengurusan atasan (Drury, 2000). Kad Skor Seimbang ialah rangka kerja pengurusan yang digunakan secara meluas untuk pengukuran prestasi organisasi (Roest, 1997).

Konsep Kad Skor Seimbang sangat berguna kepada pengurusan atasan dan pengurusan pertengahan untuk membentuk dan mengenalpasti matlamat dan strategi organisasi. Konsep ini sangat berguna kepada golongan pekerja kerana penggantian kompleks yang diaplikasikan ke dalam Kad Skor Seimbang dapat diterjemahkan kepada ukuran prestasi yang mudah difahami oleh mereka. Kad Skor Seimbang

merupakan satu pendekatan yang berorientasikan strategi dalam pengurusan prestasi. Ukuran prestasi dibentuk daripada visi dan strategi organisasi. Kaedah ini menyediakan satu rangka kerja berasaskan hierarki yang boleh digunakan oleh pengurusan untuk menghubungkan aktiviti strategik yang unik dengan matlamat muktamad yang ingin dicapai. Hubungan sebab dan kesan dalam hierarki Kad Skor Seimbang boleh menjadi alat yang berguna untuk menilai strategi (Frigo, 2002).

Kad Skor Seimbang merupakan sesuatu usaha untuk mencapai keselarasan matlamat antara pelbagai ukuran strategik dalam sesebuah organisasi. Kad Skor Seimbang ialah satu set alat yang menumpu kepada organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan objektif organisasi dan memberi maklum balas terhadap strategi (Anthony & Govindarajan, 1998). Setiap ukuran pada Kad Skor Seimbang cuba menyampaikan aspek strategi sesebuah syarikat dan membentuk satu campuran ukuran strategik. Kepentingannya ialah akan menghubungkan strategi kepada sesetengah bentuk pengukuran (Gautreau & Kleiner, 2001).

Pendekatan Kad Skor Seimbang biasanya membahagikan ukuran strategik kepada ukuran hasil atau *driver*, ukuran kewangan atau bukan kewangan, serta ukuran dalaman dan luaran. Kad Skor Seimbang mengkehendaki strategi sesebuah syarikat ditentukan. Pihak Pengurusan dikehendaki menumpu kepada membentuk strategi dan menentukan cara yang boleh mengukur prestasi yang bersesuaian dengan strategi (Gautreau & Kleiner, 2001).

*Balanced Scorecard Collaborative* (2005) mendefinisikan Kad Skor Seimbang sebagai “alat untuk menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam setiap

perangkat saiz prestasi yang memberikan rangka kerja pengukuran dan sistem pengurusan strategik. Kemudian, *Balanced Scorecard Institute* (2010) pula mendefinisikan Kad Skor Seimbang sebagai “suatu perancangan dan sistem pengurusan strategik yang digunakan secara menyeluruh dalam perniagaan dan industri, kerajaan, dan organisasi bukan kerajaan di seluruh dunia untuk menyelaraskan kegiatan usaha dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi dalaman dan luaran, dan memantau prestasi organisasi terhadap tujuan strategik”.

Daripada beberapa definisi dan pengertian diatas, telah dikenal pasti bahawa Kad Skor Seimbang mempunyai beberapa makna. Maksud awal ketika kali pertama dipopularkan pada awal tahun 90-an adalah sebagai sebuah pendekatan untuk menghasilkan “laporan pengukuran prestasi”, dengan mengelompokkan langkah-langkah prestasi ke dalam perspektif, iaitu: Kewangan, Pelanggan, Proses dalaman dan Inovasi dan Pembelajaran. Kemudian, secara berperingkat, alat pengurusan tersebut berkembang menjadi asas dalam “sistem pengurusan prestasi strategik”, rancangan operasi dan individu sebagai asas untuk berkomunikasi, pemantauan dan meningkatkan prestasi organisasi (Eab Group, 2010).

#### **2.4.2 Isu-Isu Kritikal Kad Skor Seimbang**

Kad Skor Seimbang diperkenalkan sebagai kombinasi unggul prestasi pengukuran kewangan dan pengukuran bukan-kewangan (Kaplan & Norton, 1996). Dengan menggunakan hal tersebut, mendapati populariti dan pemerhatian yang meningkat di kalangan pengamal industri dan penyelidik selama bertahun-tahun. Namun demikian, hal ini telah menerima kritikan yang kuat untuk hal-hal yang baru dan kecekapan

sebagai rangka dominan dalam pengurusan prestasi (Marr & Schiuma, 2003; Smith, 2005). Kad Skor Seimbang mendasarkan kejayaannya atas dasar empat perspektif (pembelajaran dan pertumbuhan, proses dalaman, *customer value* dan kejayaan kewangan) dihubungkan antara satu sama lain dalam hubungan rasmi (Aidemark, 2001). Bahkan, logik hubungan rasmi telah digambarkan sebagai intipati daripada pendekatan Kad Skor Seimbang.

Walaupun kerangka Kad Skor Seimbang telah memperolehi kekuatan dan pengukuhan secara akademik dan praktikal, namun ianya tidak pernah luput daripada pelbagai kritikan daripada para penulis, penyelidik ataupun akademik. Lord, Shanahan dan Gage (2005) menyimpulkan kritikan tersebut merangkumi hal-hal seperti berikut : (1). Perspektif Kad Skor Seimbang; (2). Andaian hubungan kausal; (3). Kad Skor Seimbang sebagai model kawalan strategik; (4). Kad Skor Seimbang mempunyai kelebihan maklumat dan (5). Kredibiliti Kad Skor Seimbang sebagai solusi pengurusan.

Menurut Bourne *et al.* (2003), Denton (2005) dan DeWall (2003), Kad Skor Seimbang yang muncul pada awal 1990-an ialah konsep pengurusan baru di mana ia masih relevan pada masa ini. Sejak itu, potensi konsep baru ini diakui dalam berbagai-bagai bentuk serta menerima perbezaan sebagai kerangka teori terbaik pada tahun 1997 daripada *American Accounting Association* (Norreklit, 2003), manakala *Harvard Business Review* menganggap bahawa Kad Skor Seimbang antara idea yang paling berpengaruh dari abad kedua puluh (Niven, 2005 & Brudan, 2008). DeWall (2003) menyatakan bahawa Kad Skor Seimbang merupakan alat yang paling berjaya dalam bidang pengurusan prestasi. Pengambilan Kad Skor Seimbang dalam waktu

yang relatif singkat cukup memberikan kesan yang sangat positif. *Balanced Scorecard Collaborative* (pengasas konsep tersebut pada tahun 1992) mendakwa bahawa menurut Bain dan Company pada tahun 2002, Kad Skor Seimbang sudah digunakan oleh setengah daripada 1000 syarikat global (Calabro, 2001).

Tinjauan yang dilakukan oleh Clement dan Jones (2007) terhadap 101 syarikat mendapati bahawa penggunaan alat-alat pengurusan, pada tahun 2006 berada pada posisi ketiga dengan penggunaan sebanyak 38 peratus dengan kadar keberkesanan sebanyak 3.54. Manakala tinjauan yang dilakukan oleh Righbhy dan Bilodeau (2008) menempatkan Kad Skor Seimbang pada posisi keenam iaitu 53 peratus organisasi dengan kadar kepuasan purata sebanyak 3.83 (kepuasan umum purata 1 – 5; skor 5 merupakan nilai kepuasan tertinggi). Berdasarkan dua hasil tinjauan yang dikemukakan mendapati bahawa Kad Skor Seimbang pada tahun 2008 merupakan antara 25 jenis alat pengurusan di dunia yang penggunaannya sudah mencapai 53 peratus dengan kadar kepuasan penggunaan sebanyak 3.83 (Righbhy dan Bilodeau, 2008).

Kaedah Kad Skor Seimbang yang diselenggarakan oleh *Balanced Scorecard Institute* menunjukkan bahawa 57.6 peratus organisasi di dunia sudah menggunakan Kad Skor Seimbang sebagai sistem pengurusan prestasi. Pemimpin Eksekutif 55.6 peratus berperanan aktif dalam pengamalan Kad Skor Seimbang tersebut. Belum ada kajian yang melakukan kerja lapangan bagi memahami keadaan sebenar penilaian prestasi dan halangan yang dihadapi.

Kesimpulan daripada Rigbhy dan Bilodeau (2008), peningkatan penggunaan Kad Skor Seimbang sebagai alat pengurusan cukup memuaskan (melebihi 3), walaupun peningkatan penggunaannya relatif sederhana, iaitu antara 38 peratus hingga 53 peratus jika dibandingkan dengan tinjauan yang dilakukan pada tahun 2008 dengan peningkatan sebanyak 3.82 dan peningkatan penggunaan sebanyak 76 peratus.

Creelman dan Makhijani (2005) melakukan kajian di Asia Tenggara menyatakan banyak syarikat memperoleh manfaat kewangan besar serta manfaat melalui penggunaan Kad Skor Seimbang. Terdapat 36 peratus syarikat yang sudah menggunakan sistem Kad Skor Seimbang dan terdapat 18 peratus yang bercadang untuk menggunakannya. Alasan yang sering diungkapkan ialah pelaksanaan Kad Skor Seimbang digunakan untuk penyelarasan prestasi daripada semua pegawai terhadap pencapaian matlamat (47 peratus); diikuti dengan “untuk lebih memahami pendorong (*drivers*) kejayaan strategik (37 peratus); dan untuk menyampaikan strategi kepada pengurus dan pekerja” (Creelman & Makhijani, 2008). Oleh itu, penggunaan Kad Skor Seimbang merupakan antara alternatif pilihan alat yang boleh digunakan untuk meningkatkan prestasi sesebuah organisasi. Walaupun begitu, perlu ada kajian yang melihat sesebuah organisasi secara spesifik.

Kajian terdahulu yang dilakukan oleh Rozhan (2006) di Malaysia terhadap beberapa syarikat awam (311 buah syarikat) mendapati bahawa adanya keterbatasan kajian kerana hasil tinjauan mendapati hanya terdapat sejumlah kecil tanggapan iaitu hanya 38 buah syarikat, atau 12.2 peratus. Kajian mendapati hanya 44.7 peratus syarikat yang telah melaksanakan Kad Skor Seimbang, yang mana hal ini disebabkan oleh penerapan Kad Skor Seimbang di Malaysia adalah relatif dan masih baru (80 peratus



pengukuran prestasi yang dominan (Paranjape, Pantano & Rossiter, 2006). Namun begitu, kejayaan pelaksanaan adalah jauh lebih sedikit dan keupayaan menterjemahkan Kad Skor Seimbang menjadi tindakan nyata masih menjadi hal yang bermasalah.

#### **2.4.2.1 Perspektif Kad Skor Seimbang**

Kaplan dan Norton (1992, 1993, 1996a;b, 2000, 2001a,b,c) mencadangkan penggunaan empat perspektif Kad Skor Seimbang yang merangkumi aspek: pembelajaran dan pertumbuhan, proses perniagaan dalaman, pelanggan, dan kewangan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berkait rapat dengan pembaikan terus-menerus dan penciptaan nilai, sedangkan proses perniagaan dalaman mempertimbangkan dimensi kompetensi yang perlu dikembangkan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Perspektif pelanggan berkaitan dengan memaksimumkan kepuasan pelanggan, sedangkan tujuan pemegang saham adalah untuk mendapatkan keutamaan dalam perspektif kewangan.

Norreklit (2000) dan Bourne (2002) melakukan kritikan terhadap perspektif Kad Skor Seimbang kerana keempat-empat perspektif tersebut dipandang sebagai tidak mewakili kepentingan semua pemangku yang berkepentingan. Aspek ini telah dicatat oleh beberapa penulis, yang mendapati bahawa pembekal, pesaing, kerajaan, masyarakat, dan juga persekitaran kurang mendapat perhatian (Otley, 1999 Norreklit, 2000; Bourne, 2002 dan Kenny, 2003). Ahn (2001) mengesyorkan pendekatan pemangku yang berkepentingan untuk mengenal pasti semua perspektif yang berkenaan. Kad Skor Seimbang mewakili kepentingan dua kumpulan pemangku berkepentingan yang utama (iaitu, pemegang saham dan pelanggan), sedangkan

Kaplan dan Norton (1996a) menyatakan bahawa Kad Skor Seimbang bukanlah pendekatan kepada semua pemangku berkepentingan. Kaplan dan Norton (1996a) juga menyatakan bahawa cadangan awal mereka harus dianggap sebagai “*template*” sahaja, oleh itu Kad Skor Seimbang boleh diubah suai dengan keperluan daripada syarikat-syarikat yang menggunakannya. Telah banyak syarikat yang menyusun semula daripada keempat-empat perspektif Kad Skor Seimbang yang asli, seperti Volvo yang menggunakan ukuran satu jangka masa panjang dan satu jangka masa pendek (Olve *et al.*, 2003).

Malmi (2001) menunjukkan bahawa secara umum syarikat di Sweden telah menambah perspektif Kad Skor Seimbang dengan yang perspektif yang kelima iaitu “kepuasan pekerja” dalam rangka untuk mengakui kepentingan pekerja. Namun, Malmi juga mendapati bahawa 15 daripada 17 syarikat di Finland juga telah menggunakan empat perspektif yang asli. Memang, dalam hubungan ini terdapat penulis yang berpendapat bahawa Kad Skor Seimbang telah mempertimbangkan kepuasan pekerja melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Otley, 1999; Gering & Mntambo, 2002; Hoque, 2003).

#### **2.4.2.1.1 Perspektif Kewangan**

Ukuran prestasi kewangan menggambarkan samaada strategi dan perlaksanaan organisasi menyumbang kepada perkembangan usaha. Ukuran prestasi kewangan menunjukkan hasil prestasi yang dibuat dalam perspektif lain (Kaplan & Norton, 1992). Perspektif ini menggambarkan hasil nyata dari aspek strategi syarikat dalam ukuran kewangan tradisional seperti keuntungan, pulangan modal yang digunakan, sisa pendapatan, nilai tambah ekonomi, pertumbuhan jualan, perkongsian pasaran

dan lain-lain (Atkinson, 2006). Dengan kata lain, tujuan kewangan tetap dipertahankan sebagai tujuan syarikat tetapi bukan merupakan tujuan jangka panjang kepada organisasi. Tindakan kewangan dianggap penunjuk “hasil” dalam erti bahawa mereka adalah hasil dari kebanyakan tindakan dalam perspektif yang lain. (Cohen et al, 2008).

Bukti empirik pada saiz prestasi yang digunakan dalam amalan sangat jarang ditemui, terutama bagi Inggeris. Namun, bukti menunjukkan bahawa yang paling umum adalah saiz prestasi yang digunakan ialah pulangan atas pelaburan (ROI) dan sisa pendapatan (RI) (Fitzgerald, 2007).

Ringkasnya, menurut Ong *et al.*, (2007) ada sokongan empirik yang minimum pada hubungan timbal balik antara nilai pelanggan dan prestasi kewangan syarikat. Ini didokumentasikan dalam ulasan yang tidak diragukan lagi keluasannya, dan belum dapat disimpulkan dengan baik adanya penemuan positif ataupun negatif. Perbezaan penemuan mungkin boleh terjadi, kerana kenyataan bahawa nilai-nilai nisbah kewangan untuk suatu syarikat tertentu sangat dipengaruhi oleh ciri-ciri industri seperti lokasi syarikat tersebut beroperasi, fasa kitaran-hidup, saiz, tahap tekanan kompetitif dan pengaruh persekitaran ekonomi.

#### **2.4.2.1.2 Perspektif Pelanggan**

Perspektif ini menggambarkan kebolehan organisasi untuk membekalkan perkhidmatan dan produk yang berkualiti, keberkesanan pemberian perkhidmatan dan kepuasan hati pelanggan secara keseluruhan. Banyak organisasi kini memberi

perhatian kepada pelanggan dan mengambil kira tanggapan pelanggan terhadap prestasi organisasi (Kaplan & Norton, 1992).

Pengurus harus mengenal pasti pelanggan dan segmen pasaran yang mana perniagaan akan bersaing. Segmen sasaran termasuklah pelanggan yang sedia ada dan pelanggan yang berpotensi. Kemudiannya, pengurus harus membangunkan ukuran prestasi yang mengesan keupayaan unit perniagaan untuk mewujudkan pelanggan yang berpuas hati dan setia dalam segmen sasaran (Drury, 2000). Perspektif pelanggan biasanya merangkumi pelbagai ukuran umum atau teras yang berkaitan dengan kesetiaan pelanggan dan hasil strategi dalam segmen sasaran. Ukuran tersebut termasuklah saham pasaran, pengekatan pelanggan, perolehan pelanggan baru, kepuasan pelanggan dan keberuntungan pelanggan. Saham pasaran mewakili bahagian jualan dalam pasaran tertentu yang diperoleh oleh sesebuah perniagaan. Segmen pasaran boleh diukur dalam bentuk hasil jualan, unit volum jualan atau bilangan pelanggan. Segmen pasaran merupakan satu ukuran penembusan pasaran dan menunjukkan samada strategi yang diterima pakai dapat mencapai hasil yang dijangka dalam segmen pasaran.

Ringkasnya, menurut Ong *et al.*, (2007) kajian bidang pemasaran telah menyokong kesan berturut-turut dengan mempertingkatkan usaha yang akan mengakibatkan peningkatan nilai pelanggan. Walaupun kajian empirik tentang ulasan yang menyokong hubungan antara kepuasan pelanggan dan pengambilalihan dan pengekatan itu telah menyajikan sebuah cabaran bagi syarikat untuk merancang strategi dalam memuaskan hati pelanggan, namun kepercayaan terhadap produk dan perkhidmatan di bawah persekitaran yang kompetitif masih terdedah.

#### **2.4.2.1.3 Perspektif Proses Dalam Perniagaan**

Perspektif ini menfokuskan kepada keputusan dalaman perniagaan yang membawa kepada kejayaan kewangan dan memenuhi jangkaan pelanggan. Oleh itu, pengukuran prestasi harus difokuskan kepada operasi dalaman yang kritikal dalam memenuhi keperluan pelanggan (Kaplan & Norton, 1992).

Perspektif proses dalaman perniagaan merupakan sesuatu analisis terhadap proses dalaman sesebuah organisasi. Proses dalaman perniagaan merupakan mekanisme yang membolehkan jangkaan prestasi dicapai. Pengukuran berasaskan pelanggan harus diterjemahkan kepada pengukuran terhadap apa yang harus dilakukan oleh organisasi secara dalaman untuk mencapai jangkaan pelanggan (Amaratunga, 2001).

Kaplan dan Norton telah mengenalpasti tiga proses penting dalam proses dalaman perniagaan iaitu : (1) Proses pembaharuan, (2) Proses operasi dan (3) Proses perkhidmatan selepas jualan. Dalam proses pembaharuan, pengurus membuat kajian ke atas keperluan pelanggan dan kemudiannya mencipta produk atau perkhidmatan yang diperlukan oleh mereka. Biasanya syarikat akan mengenalpasti pasaran baru dan pelanggan baru. Kemudiannya syarikat mereka bentuk dan membangunkan produk perkhidmatan yang boleh memenuhi permintaan pasaran dan pelanggan baru. Masalah utama dalam mengukur kejayaan proses penyelidikan dan pembangunan ialah jangka masa yang digunakan adalah panjang sebelum hasil diperolehi daripada input yang digunakan (Drury, 2000).

Menurut Rust *et al.*, (1995), tahap kualiti perkhidmatan mempengaruhi kepuasan pelanggan, pengambilalihan dan kesetiaan pelanggan. Ada hubungan yang positif antara perkhidmatan pelanggan dan kesetiaan pelanggan telah didokumentasikan oleh Friedman (1992), Rust *et al.*, (1995), Ennew & Binks (1996). Kajian ini telah mengajukan bukti sah tentang hubungan positif antara kegiatan perkhidmatan jualan dan peningkatan pasaran. Secara keseluruhan, hasil penelaahan terhadap ulasan di atas telah menyokong idea bahawa kegiatan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi memberi dorongan untuk meningkatkan proses perniagaan dalaman dan berkaitan langsung dalam memberikan sumbangan terhadap nilai pelanggan yang lebih besar (Ong *et al.*, 2007).

#### **2.4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Ukuran pelanggan dan proses perniagaan dalaman untuk mengenalpasti parameter yang dipertimbangkan oleh organisasi sebagai asas yang paling penting untuk kejayaan kompetitif. Sasaran untuk berjaya selalu berubah dan persaingan yang hebat mengkehendaki organisasi untuk meningkat secara berterusan bagi produk dan proses sediada. Organisasi harus mempunyai keupayaan untuk memperkenalkan proses baru dengan pengembangan kebolehan mereka (Kaplan & Norton, 1992).

Perspektif ini menekankan kepentingan dari aspek pelaburan masa depan dalam bidang selain daripada pelaburan dalam aset serta kajian dan pembangunan produk baru (yang mana termasuk dalam proses inovasi perspektif proses dalaman perniagaan). Organisasi mesti melabur dalam pembangunan infrastruktur (manusia, sistem dan prosedur organisasi) sekiranya ingin mencapai objektif kewangan jangka panjang. Kaplan dan Norton telah mengenalpasti tiga kategori utama bagi objektif

pembelajaran dan pertumbuhan iaitu : (1) Keupayaan pekerja, (2) Keupayaan sistem maklumat dan motivasi dan (3) Pemberian kuasa dan penyelarasan.

Bagi keupayaan pekerja, tiga ukuran yang biasa digunakan ialah kepuasan, pengekaln dan produktiviti pekerja. Objektif kepuasan pekerja biasanya merupakan prasyarat untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Banyak syarikat menggunakan kaedah tinjauan untuk mengukur kepuasan pekerja secara bertempoh. Pengekaln pekerja diukur dengan peratusan tahunan bagi pekerja, terutama yang meninggalkan organisasi dan terdapat banyak cara untuk mengukur produktiviti pekerja. Ukuran yang biasa digunakan dalam organisasi dan boleh dibandingkan dengan jabatan lain ialah hasil jualan per pekerja (Drury, 2000).

Perspektif ini menekankan kepada inovasi, kreativiti, kecekapan dan kemampuan sumber manusia. Hal ini merujuk pada aset tidak berwujud yang paling penting dalam perumusan dan pelaksanaan strategi (Ong et al., 2007). Menurut Cohen *et al.*, (2008), tujuan perspektif ini adalah untuk mengenalpasti modal manusia, modal maklumat dan iklim organisasi yang diperlukan untuk menyokong proses perniagaan dalaman. Hal ini juga menumpukan pada sikap, pengetahuan, perkembangan dan kemampuan pekerja untuk belajar.

Secara ringkas, bukti empirik menyokong hubungan yang signifikan dengan aktiviti belajar dan pertumbuhan dalam memberikan sumbangan terhadap pembaikan proses perniagaan dalaman. Namun demikian, besarnya bukti empirik yang menyokong hubungan signifikan tidak secara jelas telah menguji model Kad Skor Seimbang. Ulasan ini tampaknya memberikan cukup bukti untuk bergantung pada pembelajaran

dan pertumbuhan sebagai asas untuk menjalankan Kad Skor Seimbang dan sebagai titik permulaan bagi rantai hubungan sebab dan akibat (Ong *et al.*, 2007).

Pengetahuan dan kemahiran kolektif pekerja organisasi akan menentukan kelebihan persaingan organisasi. Selain itu, faktor kemahiran pekerja sebagai pemboleh ubah dalam pengukuran prestasi.

#### **2.4.2.2 Andaian Hubungan Kausal**

Apabila disemak, tulisan Kaplan dan Norton tahun 1992 dan 1993 memang telah menggambarkan keberkaitan antara empat perspektif tetapi mereka tidak membincangkan keberkaitan ini di dalam naskah. Namun, dalam tulisan Kaplan dan Norton pada (1996a) telah menggambarkan dan membincangkan perlunya untuk menunjukkan hubungan kausal antara ukuran dalam setiap perspektif Kad Skor Seimbang. Demikian pula, buku Kaplan dan Norton tahun 1996 juga menunjukkan adanya hubungan kausal antara 'ukuran' pendorong prestasi (*lead*) dan ukuran “hasil” (*lag*) (Kaplan & Norton, 1996c).

Walaupun mengembangkan model kausal daripada strategi adalah fokus utama dari Kad Skor Seimbang, Speckbacher *et al.*, (2003) mendapati bahawa sekitar sesetengah daripada syarikat Jerman dan Austria tidak mempunyai model kausal dalam menjalankan strategi mereka. Davis dan Albright (2004) mendapati bahawa 75 peratus daripada syarikat Amerika tidak mengembangkan suatu model kausal dari strategi mereka. Malmi (2001) melaporkan bahawa pengurus Finland yang bertanggung jawab untuk inisiatif Kad Skor Seimbang telah mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan sebab dan akibat. Speckbacher *et al.*,



(2003) berpendapat bahawa masalah ini muncul kerana tidak ada metodologi khusus yang ditawarkan oleh Kad Skor Seimbang untuk membantu pengurus dalam mengembangkan model kausal daripada strategi mereka. Dengan demikian, beberapa organisasi telah mengabaikan proses ini. Selain itu, Norreklit (2003) menunjukkan bahawa penekanan pada pembangunan model sebab dan akibat dari strategi diandaikan bahawa ada struktur yang stabil dalam sistem. Ini juga telah mencatatkan bahawa walaupun penekanan pada penggunaan perspektif bukan kewangan, banyak program Kad Skor Seimbang berakhir menjadi overweighed dengan langkah-langkah kewangan (Ittner & Larcker, 2003). Situasi ini muncul kerana kerumitan dalam mengembangkan dan mengukur tindakan-tindakan bukan kewangan. Sebagai sistem maklumat syarikat yang paling cekap tentang data kewangan, bagaimanapun, tidak berlaku untuk tindakan-tindakan bukan kewangan. Kesulitan dalam memajukan tindakan-tindakan bukan kewangan juga sebahagian daripada masalah kausal yang samar (Szulanski, 1996).

Kajian Rozhan Othman (2006) di Malaysia yang bertajuk “Dapatan-dapatan awal daripada pembangunan model kausal kaedah Kad Skor Seimbang” menyatakan bahawa organisasi menerima pakai Kad Skor Seimbang yang tidak mengembangkan model kausal dalam strategi mereka, menghadapi masalah khusus yang lebih besar daripada mereka yang mengembangkan sebuah model kausal daripada strategi mereka. Ini mempengaruhi keputusan dan kemudahan dalam pelaksanaan Kad Skor Seimbang. Banyak organisasi yang menerima pakai Kad Skor Seimbang, namun dalam pengembangan strategi mereka, model kausal tidak berkembang. Kesimpulan kajian ini menunjukkan bahawa kejayaan pelaksanaan Kad Skor Seimbang mensyaratkan organisasi mesti membangunkan dan

berkesinambungan dengan sebuah model kausal di dalam strategi mereka. Terdapat hanya sejumlah kecil tanggapan yang diperolehi merupakan keterbatasan dalam kajian ini, disebabkan oleh penerapan Kad Skor Seimbang yang secara perbandingan masih baru di Malaysia - sehingga menyekat generalisasi hasil kajian. Hasil kajian juga tidak memberikan wawasan dan cadangan tentang hipotesis untuk diselidik dalam kajian selanjutnya.

#### **2.4.2.3 Kad Skor Seimbang sebagai model kawalan strategik;**

Model kawalan strategik yang terkandung dalam Kad Skor Seimbang bertujuan untuk memudahkan penyelarasan tujuan individu dan strategi, sehingga menyempitkan jurang antara strategi yang dirancang dengan yang sebenar (Norreklit, 2000).

Norreklit (2000) mendapati bahawa kawalan model Kad Skor Seimbang tidak mudah tertanam dalam organisasi, kerana sifat hierarki proses perumusan strategi. Sesebuah proses yang lebih interaktif diperlukan untuk menggalakkan "dialog strategik" Norreklit (2000) antara pihak pengurusan dan pekerja. Kajian Kasurinen (2002) membandingkan proses pelaksanaan Kad Skor Seimbang daripada strategik unit perniagaan di Finland dengan proses 10-langkah pembangunan Kad Skor Seimbang yang dicadangkan dalam Kaplan dan Norton (1996a). Kasurinen (2002) mendapati bahawa proses perancangan sistematik, dengan strategi muncul dan memainkan peranan yang penting. Pertanyaannya apakah mungkin untuk mendefinisikan seperti "strategi jangka panjang dan jelas" diperlukan untuk pembangunan Kad Skor Seimbang. Di sisi lain, Otley (1999) melihat penekanan Kad Skor Seimbang pada hubungan antara piawaian pengukur prestasi dan strategi sebagai kekuatan utama.

Kajian Malina dan Selto (2001) tentang visi dari sebuah syarikat perkilangan antarabangsa menunjukkan bahawa Kad Skor Seimbang adalah cara yang efektif untuk mengendalikan strategi sesebuah syarikat.

Kaplan dan Norton (1996a) mengakui kekuatan yang diperlukan untuk membuat kesedaran strategi dan mempengaruhi perilaku pekerja, tetapi tidak cukup untuk menyampaikan pendekatan Kad Skor Seimbang pada satu kesempatan saja. Ahn (2001) mendapati bahawa Kad Skor Seimbang adalah asas wajib "untuk perbincangan antara setiap pekerja dan keunggulan syarikat". Pertemuan-pertemuan ini diadakan sekurang-kurangnya pada setiap tahun, digunakan untuk memastikan bahawa adanya hubungan yang jelas antara pencapaian strategi dan realisasi sasaran. Selain itu, "Program Komunikasi" ditubuhkan untuk beroperasi bersama Kad Skor Seimbang, hasilnya termasuk peningkatan penerimaan dan pemahaman tentang tujuan strategik. Kemampuan Kad Skor Seimbang untuk berkomunikasi secara strategik juga telah diluluskan oleh Frigo (2002), serta Gumbus dan Lyons (2002), kerana ini semua melalui sambungan bagi langkah-langkah prestasi untuk strategi (Kaplan & Norton, 1996a).

#### **2.4.2.4 Kad Skor Seimbang kelebihan maklumat**

Kaplan dan Norton (1996a) mengesyorkan bahawa setiap daripada empat perspektif Kad Skor Seimbang mengandungi empat hingga tujuh ukuran prestasi. Akibatnya, pelaksanaan sebuah Kad Skor Seimbang dalam suatu organisasi biasanya disertai dengan peningkatan jumlah piawaian pengukur prestasi yang digunakan (Malmi, 2001; Lipe & Salterio, 2002; Hoque, 2003). Kajian Malmi (2001) mendedahkan variasi yang luas dalam jumlah langkah kerja Kad Skor Seimbang, bermula daripada hanya empat ukuran, kemudian hingga menjadi 25 ukuran.

Malina dan Selto (2001) merasa perlu untuk mengurangkan jumlah saiz prestasi 3 hingga 20 ukuran sahaja. Ittner dan Larcker (1998) serta Hoque (2003) beranggapan kemungkinan bahawa seperti kepelbagaian langkah dan ukuran boleh menyebabkan maklumat yang berlebihan. Idea pengukuran prestasi di beberapa kategori bukanlah hal baru. Tableau de Bord dari Perancis yang telah mengaplikasikan selama puluhan tahun, merangkumi logik yang sama (Malmi, 2002).

### **2.4.3 Evolusi Kad Skor Seimbang**

#### **2.4.3.1 Asal Mula Konsep Kad Skor Seimbang**

Permulaan bagi konsep Kad Skor Seimbang dapat diperolehi daripada tulisan Kaplan (2010) tentang *Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard*, yang dapat disarikan seperti berikut :

**1930 - Tableau de Bord.** Asal-usul konsep tersebut dapat dijejaki kembali menerusi pelbagai sumber. Salah satunya adalah "Tableau de Bord", suatu alat pengurusan yang diperkenalkan di Perancis pada 1930, dan digambarkan sebagai sebuah "*dashboard*" digunakan oleh para pengurus untuk memacu organisasi ke destinasi mereka (Bessire & Backer, 2005). "Tableau de Bord" telah cukup popular di Perancis sejak diperkenalkan, dan sebahagian besar syarikat besar telah menggunakannya. Namun, kerana keterbatasan penterjemahan ulasan, maka penyebaran ke luar negara menjadi minimum (Bontis et al, 1999).

Beberapa sarjana Perancis berpendapat bahawa Kad Skor Seimbang untuk sebahagian besar adalah serupa dengan "Tableau de Bord" (TBD), suatu sistem

pengukuran yang dirancang oleh para jurutera Perancis pada pergantian abad ke-20 (Souissi, 2008). Walaupun mereka berdua mendasarkan pada falsafah yang sama, yang menekankan hubungan antara aspek kewangan dan tindakan-tindakan bukan-kewangan, namun Kad Skor Seimbang dan TDB Perancis berbeza dalam banyak aspek. Sementara Kad Skor Seimbang menekankan kaitan antara aspek kewangan dan bukan-kewangan dibuat dengan orientasi strategik organisasi, namun TDB lebih merupakan alat operasi yang bertujuan untuk mengurus dan mengawal proses pengeluaran.

**1950 - General Electric dan sistem pengurusan prestasi yang baru.** Pada tahun 1950-an General Electric (GE) membangunkan sistem yang direka untuk digunakan sebagai sistem pengurusan prestasi. Aktiviti yang dirancang ini mengesyorkan 8 langkah (satu kewangan dan tujuh bukan kewangan) yang di guna pakai bagi mengukur prestasi jabatan General Electric dari aspek: keuntungan, pasaran, produktiviti, kepimpinan produk, tanggung jawab awam, personil pembangunan, sikap pekerja, dan keseimbangan antara jangka pendek dan jangka panjang tujuan (Kaplan, 2010). Walaupun pada saat itu tindakan tidak digambarkan oleh empat perspektif Kad Skor Seimbang, namun dengan mudah boleh dikenali melalui metrik.

**1954 - Peter Drucker dan konsep Pengurusan berasas Objektif.** Dalam putaran waktu yang sama pada tahun 1954, Peter Drucker memperkenalkan konsep "pengurusan berasaskan objektif (MBO)" dalam karya beliau *"The Practice of Management"*. Sesuai dengan Drucker (1954), prestasi mensyaratkan bahawa setiap pekerjaan harus diarahkan untuk tujuan seluruh organisasi. Dengan demikian, perolehan pertama daripada keselarasan antara tujuan dari tingkat strategik dan

individu yang umum bagi pelaksanaan Kad Skor Seimbang moden boleh dikesan semula menerusi karya Drucker.

**1960 - Robert Anthony dengan sistem perancangan dan kerangka berasaskan kawalan.**

Pada pertengahan tahun 1960, Robert Anthony mencadangkan kerangka untuk sistem perancangan berdasarkan kawalan yang mengenalpasti tiga sistem seperti: perancangan strategik, pengurusan kawalan dan kawalan operasi. Sesuai dengan Kaplan (2010), akar perancangan pengurusan meliputi pengukuran kewangan dan bukan kewangan.

**1990 - Eccles dan Revolusi Kad Skor Seimbang.**

Dalam bentuk awalnya, Kad Skor Seimbang adalah hasil dari sebuah projek kajian pengukuran prestasi selama setahun (1990-1991) untuk menentukan apakah syarikat boleh berjaya dengan pengukuran. Kajian dilakukan oleh sebuah syarikat perunding yang dipimpin oleh Dr Nolan Norton. Selain itu, Profesor Robert Kaplan dari Harvard Business School merupakan rakan dalam pasukan kajian untuk memberikan bimbingan akademik. Waktu penyajian dan mempromosikan Kad Skor Seimbang tidak mampu beroperasi dengan baik. Pada tahun itu, Eccles (1991) menerbitkan artikel "Manifesto Pengukuran Prestasi" di Harvard Business Review. Pada artikel ini, ia meramalkan adanya sebuah revolusi pengukuran prestasi yang akan berlangsung dalam tempoh lima tahun ke hadapan, di mana sistem maklumat kewangan tradisional akan digantikan oleh sistem maklumat bukan kewangan. Kad Skor Seimbang muncul sebagai pemangkin dari revolusi ini.

Lord, Shanahan dan Gage (2005) menyatakan bahawa pada tahun 1980 hingga awal 1990-an menunjukkan adanya ledakan jumlah penulis yang menulis dan mengkritik tentang sistem pengukuran prestasi yang digunakan oleh organisasi. Di antara kritikan yang sangat lantang dan berpengaruh adalah Kaplan dan Johnson (1987), yang berpendapat bahawa kaedah perakaunan tradisional pada dasarnya cacat dan telah kehilangan kebenarannya, kerana dikembangkan untuk organisasi yang menghasilkan nilai melalui tenaga kerja, bukan aplikasi teknologi atau pengetahuan. Lain-lain diidentifikasi, seperti kaedah pengukuran yang tidak tepat kerana berjangka pendek, bahawa mereka mendakwa sebagai penyebab utama penurunan ekonomi Amerika Syarikat (Hayes & Abernathy, 1980). Sehingga para pengkritik, ahli akademik dan pengamal mulai dengan bersungguh-sungguh untuk mencari cara baru dan lebih baik dalam mengukur prestasi organisasi.

Penulis lain turut mencuba untuk melengkapi langkah-langkah kewangan tradisional dengan ukuran bukan-kewangan (dan sering disebut aset tidak berwujud). Dalam melakukan pengukuran kerangka pengukuran bukan kewangan akhirnya mereka berkembang menjadi lebih komprehensif, seperti kerangka Kad Skor Seimbang oleh Kaplan dan Norton (1996), Performance Prism (Neely *et al.*, 2002) dan Skandia Navigator's (Edvinsson & Marlone, 1997).

Performance Prism menunjukkan adanya lima sudut pandangan yang memberikan rangka kerja yang berintegrasi dan komprehensif untuk mengelola prestasi organisasi, yang terdiri dari: (1) kepuasan pihak pemangku berkepentingan (*stakeholder satisfaction*), (2) sumbangan pihak pemangku berkepentingan (*stakeholders contribution*), (3) strategi (*strategies*), (4) proses (*process*), dan (5)

kemampuan (*capabilities*). Menurut Neely *et al.*, (2003), bahwa kesalahan terbesar yang banyak dilakukan dalam pengukuran prestasi adalah bermula dengan strategi, bukan memulainya dari keinginan dan keperluan pemangku kepentingan, padahal seharusnya strategi digunakan untuk memenuhi keinginan dan keperluan pemangku berkepentingan. Oleh itu, memulainya harus dari keinginan dan keperluan pemangku berkepentingan, kemudian ditetapkan strateginya untuk mencapai keinginan dan keperluan pemangku berkepentingan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya perhatian kepada pemangku berkepentingan. Jika organisasi atau syarikat dapat memberikan nilai (*value*) kepada pemangku berkepentingan, maka organisasi dapat mencapai kejayaan dan boleh bertahan dalam jangka panjang (Kodrat, 2009).

Sedangkan Skandia Navigator's oleh Edvinsson dan Marlone (1997), mengemukakan tentang Modal Intelekt (*Intellectual Capital*) yang dibahagikan ke pada structural capital dan human capital. *Structural capital* mencakupi pelanggan dan organizational capital, dan modal organisasi yang terdiri daripada *innovation* dan *process capital*. Process capital ini memperkenalkan know-how (misalnya manual, praktik terbaik) di dalam perusahaan, sedangkan inovasi adalah sesuatu yang menciptakan kejayaan di masa depan dan mencakupi asset *intellectual* dan *property intellectual*. Secara umum modal intelek mempunyai lima komponen: iaitu (1) kewangan, (2) pelanggan, (3) proses, (4) pembaruan dan pengembangan, dan (5) manusia (Ulum, 2009).

Akibatnya, pendekatan generasi pertama ini dicapai adalah untuk melengkapi ukuran kewangan tradisional dengan tindakan-tindakan bukan-kewangan dengan menyediakan kerangka kerja untuk mendorong orang untuk memikirkan langkah-



langkah bukan-kewangan dimana mereka harus menrangkumi sistem pengukuran prestasi organisasi yang mereka bangunkan. Menariknya kerangka kerja yang baru telah dikembangkan, seperti Performance Prism, telah mengaplikasikan perspektif pemangku berkepentingan yang lebih luas kepada kerangka kerja yang sebelumnya, seperti Kad Skor Seimbang dan *Skandia Navigator* (Nelly et al, 2003). Adanya perspektif yang lebih luas ini lebih mencerminkan tentangan yang dihadapi oleh eksekutif, namun ia juga membawa masalah yang semakin kompleks, yaitu bagaimana menghubungkan dan mengintegrasikan seluruh langkah-langkah individu.

#### **2.4.3.2 Kad Skor Seimbang Sebagai Alat Pengukuran Prestasi**

Kad Skor Seimbang sebagai Alat Pengukuran Prestasi ini adalah Kad Skor Seimbang yang dimulakan perkembangannya antara tahun 1992 hingga 1996. Syarikat 2GC (2001) dan Neely (2003) menyebut hal ini sebagai Generasi Pertama Kad Skor Seimbang.

Kaplan dan Norton memperkenalkan Kad Skor Seimbang kepada awam secara meluas pada tahun 1992. Konsep ini diperkenalkan pada masa itu sebagai alat pengukuran prestasi, digunakan untuk menangkap saiz kewangan, dan kegiatan penciptaan nilai dari aset tidak berwujud organisasi (Kaplan & Norton, 1992). Setahun kemudian, dalam sebuah rencana baru, mereka membuat rujukan pertama tentang hubungan antara metrik prestasi dan strategi (Kaplan & Norton, 1993).

Dengan menggunakan kerangka Kad Skor Seimbang, prestasi organisasi diukur melalui empat perspektif kad skor yang seimbang. Kad skor tersebut digunakan untuk mencatat skor hasil kerja dan rancangan skor yang akan diwujudkan.

Penilaian prestasi dilakukan dengan cara membandingkan rancangan skor yang hendak diwujudkan dengan hasil prestasi yang sesungguhnya telah dicapai.

Kad skor untuk mengukur prestasi tersebut juga memiliki sifat seimbang. Hal ini bererti terdapat keseimbangan ukuran prestasi, iaitu antara ukuran kewangan dengan bukan kewangan, antara ukuran dalaman dengan ukuran luaran, dan antara prestasi jangka pendek dengan prestasi jangka panjang.

Kaplan dan Norton (1993) menjelaskan pentingnya memilih ukuran berdasarkan keberjayaan strategik dalam artikel kedua HBR “ *Putting the Balanced Scorecard to Work* “ yang diterbitkan dalam bulan September – Oktober 1993.

Sebagai kaedah pengukuran prestasi yang mampu membantu pembuat keputusan, pendekatan generasi kedua membuat langkah yang signifikan mahu mengatasi dinamika penciptaan nilai dengan menyelidik transformasi sumber daya serta peranan sumber daya tersebut (Nelly et al, (2003).

Memang, penekanan praktik generasi kedua adalah transformasi daripada peranan tindakan individu (Pike & Roos, 2001). Contoh pengukuran kerangka generasi kedua meliputi “peta strategi” yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000), peta keberhasilan dan risiko dikembangkan oleh Neely *et al.*, (2002), dan model IC-Navigator dikembangkan oleh Göran Roos dan rakan (Roos et al., 1997 dan Chatzkel, 2002).

Peta Strategi ini merupakan perluasan untuk Kad Skor Seimbang yang memungkinkan mereka untuk beroperasi sebagai kerangka pengukuran generasi kedua. Meskipun peta strategi mengikut logik kad skor, namun ianya menawarkan

visualisasi yang berbeza dari empat perspektif kad skor. Cara ini mencerminkan tanggapan yang berhubungan dengan kausal daripada hubungan antara tujuan dalam kad skor.

Perubahan Kad Skor Seimbang generasi kedua tersebut cukup berkesan berbanding Kad Skor Seimbang generasi pertama. Dalam generasi kedua, Kad Skor Seimbang sebagai elemen utama sistem pengurusan strategik digunakan untuk melaksanakan strategi.

Model Kad Skor Seimbang generasi kedua telah membuat kaitan strategik sehingga pengurusan dapat mengetahui bahawa adanya hubungan kausaliti yang menyebabkan satu ukuran prestasi akan mempengaruhi ukuran prestasi yang lain.

#### **2.4.3.3 Kad Skor Seimbang Sebagai Sistem Pengurusan Strategik**

Dalam perkembangannya, ternyata Kad Skor Seimbang tidak hanya digunakan untuk sistem pengukuran, tetapi juga digunakan sebagai sesuatu sistem pengurusan strategik. Kad Skor Seimbang telah berkembang dari sebuah sistem pengukuran menjadi sesebuah sistem pengurusan (Kaplan & Norton, 1996).

Secara khas, Kaplan dan Norton (1996) serta Niven (2005) telah mengidentifikasi empat penghalang spesifik terhadap pelaksanaan strategi yang berkesan, iaitu : (1) penghalang Visi, hanya 5 peratus pekerja yang memahami visi dan misi organisasi; (2) Penghalang pelaku, dimana hanya 25 peratus pengurus memiliki insentif yang berkaitan dengan strategi; (3) Penghalang pengurusan, dimana 85 peratus pasukan eksekutif hanya menggunakan kurang satu jam per bulan waktunya untuk

membincangkan strategi; dan (4) penghalang sumber, dimana 60 peratus organisasi tidak mengkaitkan belanjawan dengan strategi.

Keempat-empat dapat ini dapat mengakibatkan sesebuah organisasi, gagalnya atau perencatan pelaksanaan strategi yang telah dibangunkan (Luis & Biromo, 2007). Namun demikian, keempat-empat halangan tersebut bukannya tidak mungkin untuk diatasi. Halangan strategi tersebut, menurut Kaplan dan Norton boleh diatasi dengan menggunakan Kad Skor Seimbang.

Kad Skor Seimbang selain dapat digunakan sebagai sistem pengukuran prestasi yang komprehensif dan penting, juga dapat berperanan sebagai “ alat “ pengurusan organisasi untuk mengkomunikasikan strategi-strategi baru, dan mengarahkan organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi baru tersebut, dan juga sebagai alat untuk mengurus strategi syarikat.

Kad Skor Seimbang juga kerap-kali dianalogikan sebagai “ *dashboard* “ kenderaan, atau “ *cockpit* “ kapal terbang, untuk menjelaskan bagaimana seseorang “ pengemudi atau pemandu organisasi “ perlu diberi data yang “ *real time* “ , tepat, dan relevan dengan matlamat “ kenderaan atau kapal organisasi “. ( Kaplan & Norton, 1996b).

Pada tahun 1996, Kad Skor Seimbang telah dicop sebagai sistem pengurusan prestasi strategik, yang membentuk kerangka asas untuk menaikkan proses strategik, peruntukan sumber daya, penganggaran dan perancangan, penetapan tujuan dan pekerja pekerja (Kaplan & Norton, 1996a). Pada tahun yang sama, mereka

menerbitkan buku pertama termasuk penggunaan tentang bagaimana konsep ini harus dilaksanakan (Kaplan & Norton, 1996b).

Kemudian, pergeseran ke arah penggunaan yang lebih strategik Kad Skor Seimbang telah disahkan dalam sebuah buku yang diterbitkan pada tahun 2000 (Kaplan & Norton, 2000). Pada tahun berikutnya, buku kedua mereka Kaplan dan Norton (2001) telah mendapat sambutan hangat dari banyak pengamal pengurusan dan ahli akademik dan bergerak untuk menggunakan Kad Skor Seimbang sebagai sistem pengurusan strategik yang merangkumi semua aspek dan kawalan strategik (Brudan (2010).

Kad Skor Seimbang telah menyediakan para pengurus organisasi sesuatu instrumen yang diperlukan untuk memandu sesuatu syarikat menuju kepada kejayaan dalam persaingan di masa hadapan. Kaedah Kad Skor Seimbang telah menterjemahkan misi dan strategi syarikat ke peringkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem pengurusan strategik (Kaplan & Norton, 2000).

Penambahbaikan Kad Skor Seimbang banyak dilakukan melalui penerbitan buku kedua Kaplan dan Norton (2001) tentang *Strategy Focused Organization*, dan kritikan terhadap Kad Skor Seimbang setelah penerbitan buku ini.

Kaplan dan Norton (2001); Yuwono *et al.*, ( 2002 ); serta Creelman dan Makhijani (2005) mengemukakan lima asas yang harus dijalankan syarikat agar organisasi dapat mengfokuskan terhadap strategi, iaitu : (1) Mengerahkan Perubahan melalui Kepimpinan Eksekutif (*Mobilize change through executive leadership*); (2)

Menterjemahkan Strategi ke dalam bentuk Operasional (*Translate the strategy to operational term*). (3) Menselaraskan Strategi dengan Strategi (*Align the organization to the strategy*); (4). Menjadikan Strategi sebagai Pekerjaan Harian Pegawai (*Make Strategy everyone's job*); (5). Menjadikan Strategi sebagai suatu Proses Berterusan. (*Make strategy a continual processes*).

Kaplan dan Norton yang menemui pelajaran dari artikel-artikel terdahulu, dan dari pengalaman perundingan yang berterusan yang mereka berikan telah membentuk pemikiran mereka dalam tiga buku mereka mengenai Kad Skor Seimbang. Mereka bermula pada tahun 1996 dengan *The Balance Scorecard : Translating Strategy in Action*, yang diikuti dengan buku berikutnya *The Strategy – Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in New Business Envirionment* pada tahun 2002. Pada tahun 2004 diterbitkan buku ke 3 "*The Strategy Maps : Converting Intagible Assets into Tangible Outcomes*". Sejauh ini ketiga-tiga buku tersebut telah terjual lebih 400.000 salinan dan telah diterjemahkan ke dalam 23 bahasa ( Creelman & Makhijani, 2005).

#### **2.4.3.4 Kad Skor Seimbang Sebagai Sistem Kawalan Strategik**

Norreklit (2000) mempersoalkan kesahihan menggunakan Kad Skor Seimbang sebagai model kawalan strategik, kerana kesimpulan dan tumpuannya yang statik. Organisasi seharusnya melakukan pemantauan terhadap ancaman terhadap kompetitif dan perkembangan teknologi dihilangkan, sehingga mencerminkan suatu pendekatan yang mengabaikan ketidakpastian strategik. Norreklit (2000) mendapati bahawa kawalan model Kad Skor Seimbang tidak mudah tertanam dalam organisasi, kerana sifat hierarki proses perumusan strategik. Sebuah proses yang lebih interaktif

diperlukan untuk menggalakkan "dialog strategik" (Norreklit, 2000, hal 83) antara pengurusan dan pekerja. Sebagai akibat dari kelemahan ini, dia membuat kesimpulan bahawa jurang antara dirancang dan strategi sebenar akan dapat diatasi.

Kajian Kasurinen (2002) telah membandingkan proses pelaksanaan pembangunan Kad Skor Seimbang dari strategik unit perniagaan di Finland dengan proses 10-langkah Kad Skor Seimbang yang dicadangkan dalam Kaplan dan Norton (1996a). Kasurinen (2002) mendapati bahawa proses perancangan sistematik, dengan strategi yang muncul akan memainkan peranan penting. Pertanyaannya apakah mungkin untuk mendefinisikan "strategi jangka panjang dengan jelas" yang diperlukan untuk pembangunan Kad Skor Seimbang.

Di sisi lain, Otley (1999) melihat penekanan Kad Skor Seimbang pada hubungan antara piawaian ukur prestasi dan strategi sebagai kekuatan utama. Kajian Malina dan Selto (2001) dari sebuah divisyen syarikat perkilangan antarabangsa menunjukkan bahawa Kad Skor Seimbang yang diperiksa adalah cara yang efektif untuk mengendalikan strategi syarikat.

Kaplan dan Norton (1996a) mengakui kekuatan yang diperlukan untuk membuat strategi mempengaruhi perilaku pekerja, tetapi tidak cukup untuk menyampaikan pendekatan Kad Skor Seimbang pada satu kesempatan saja.

Ahn (2001) mendapati bahawa Kad Skor Seimbang adalah asas "perbincangan wajib antara setiap pekerja dengan pengurus. Perjumpaan ini, diadakan sekurang-kurangnya setiap tahun, digunakan untuk memastikan kejelasan hubungan antara pencapaian matlamat dan realisasi strategi. Selain itu, "program komunikasi" turut

dibangunkan untuk operasi bersama Kad Skor Seimbang, termasuk penerimaan dan pemahaman tentang tujuan strategik.

Kemampuan untuk mengkomunikasikan strategi didalam kaedah Kad Skor Seimbang yang diturunkan dari strategi organisasi juga telah disokong oleh kajian Paulsen (2001), Frigo (2002) dan Gumbus serta Lyons (2002), hal ini berlaku dengan menghubungkan langkah-langkah prestasi dengan strategi organisasi (Kaplan & Norton, 1996a).

#### **2.4.3.5 Pemetaan Strategi dan Jabatan Pengurusan Strategi**

Dalam perkembangan lanjut, Kad Skor Seimbang telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Setelah Kad Skor Seimbang digunakan sebagai alat pemfokusan strategi, Kad Skor Seimbang kemudian digunakan sebagai alat untuk pemetaan strategi. Bagi organisasi, pemetaan strategi merupakan hal yang sangat kritis dan penting, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton dalam buku mereka *Strategy Map* yang terbit pada tahun 2004.

Pada tahun 2004, banyak syarikat yang mengimplementasi Kad Skor Seimbang sebagai kerangka strategik dalam penyusunan Peta Strategi. Peta Strategi menggambar proses pengubahan *aset tidak ketara* menjadi *aset ketara* melalui hubungan sebab akibat antara sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan sasaran strategik di perspektif proses, perspektif pelanggan dan di perspektif kewangan (Mulyadi, 2006). Peta Strategi, sebagaimana diperlihatkan dalam gambar rajah 2.4. berfungsi sebagai Peta Implementasi yang menjelaskan



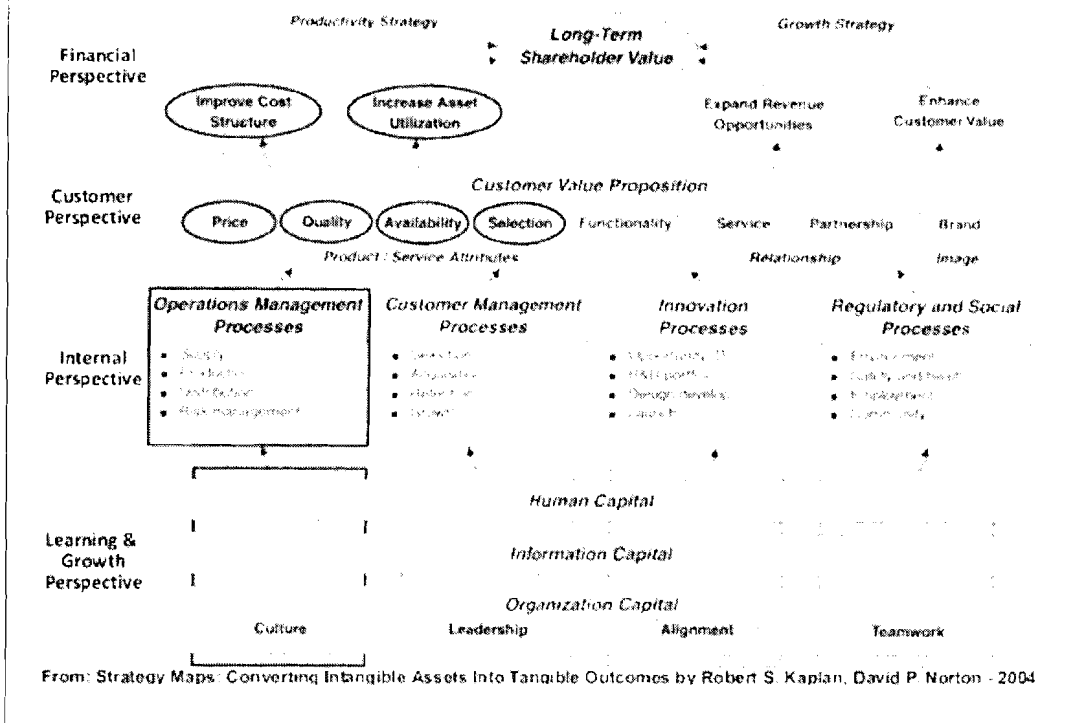
matlamat strategik peringkat tertinggi yang harus dimiliki sesuatu organisasi jika ingin berjaya melaksanakan strateginya.

Peta Strategi adalah sesebuah diagram yang menunjukkan visi, misi, strategi organisasi yang diimplementasikan dalam aktiviti sehari-harian pada setiap unit perniagaan dengan menggunakan KPI. Dengan menggunakan peta strategi dapat dilihat dengan jelas hubung kait antara divisi, misi organisasi dengan KPI. Peta strategi dapat dibuat dengan menghubungkan Objektif Strategik organisasi secara jelas dengan KPI masing-masing yang dikelompokkan ke dalam empat perspektif Kad Skor Seimbang. Kaplan dan Norton memperkenalkan peta strategi sebagai transformasi Kad Skor Seimbang dari sistem pengurusan prestasi menjadi sistem pengurusan strategik.

Kad Skor Seimbang telah bergabung dengan rangka kerja perniagaan yang berjaya; yang memiliki dua kualiti yang sangat sukar difahami, iaitu daya tarik dengan landasan yang luas, serta keberkesanan yang sudah terbukti. Luas dan banyaknya implementasi Kad Skor Seimbang menjadi bukti dari fakta ini. Namun, kemasyurannya tidak menjamin hasil yang berjaya bagi mereka yang menempuh jalan ini, dan kenyataan menunjukkan bahawa majoriti dari semua inisiatif Kad Skor Seimbang adalah gagal (Niven, 2005).

Khusus untuk buku ketiga ini, iaitu “ *Strategy Maps* “, banyak pemerhati memberikan label sebagai “ generasi ketiga “, dengan memberikan penekanan kepada penilaian kesiapan (*readiness assessment*) serta pembangunan keselarasan (*alignment*) antara strategi dengan asset tak berwujud (*intangible assets* ), iaitu

# The Strategy Maps



Rajah 2.2  
Pemetaan Strategi

Menurut Brudan (2010), peralihan dari sekolah pengurusan perakaunan kepada sekolah pengurusan strategi telah disahkan adanya perhatian pada dua bahagian kerangka kerja Kad Skor Seimbang yang menyokong peranan strategik pada (1) Peta Strategi dan (2) Pejabat Pengurusan Strategik (Kaplan & Norton, 2004, 2005).

Pejabat Pengurusan Strategik diperlukan kerana pengurusan strategik amat penting bagi menjalankan organisasi yang mengfokuskan kepada strategi yang berintegrasi, selaras dan komprehensif.

Tunjang pemikiran utama Kaplan dan Norton dalam bukunya *Alignment* (2006) adalah keharusan organisasi menciptakan kepelbagaian penyerasian. Dalam sesebuah organisasi korporat yang memiliki pelbagai unit perniagaan, sinergi hanya dapat

Tunjang pemikiran utama Kaplan dan Norton dalam bukunya *Alignment* (2006) adalah keharusan organisasi menciptakan kepelbagaian penyerasian. Dalam sesebuah organisasi korporat yang memiliki pelbagai unit perniagaan, sinergi hanya dapat diciptakan melalui proses penyelarasan. Hanya dengan penyelarasan inilah dapat dihasilkan aktiviti yang saling mendukung satu sama lain dalam rangka penciptaan strategi. Pandangan ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh ahli strategi Porter (1985) yang mengatakan bahawa sumber daya saing pada akhirnya harus terlihat pada dua tiang organisasi, iaitu aktiviti dan penghubung.

Dengan demikian, persaingan antara syarikat di masa hadapan seperti yang pernah diuraikan oleh Bapa Pengurusan Modern Drucker (1954), adalah persaingan dalam menciptakan nilai di tingkat korporat. Kemudian mengidentifikasi kesempatan untuk mengkoordinasikan pelbagai aktiviti, mengintegrasikan pelbagai perilaku unit-unit yang tersebar, adalah peranan yang harus dijalankan oleh mereka yang bekerja di peringkat korporat atau syarikat induk. (Supratikno *et al.*, 2008).

Kad Skor Seimbang adalah sesebuah pengurusan strategi dan sistem implementasi yang terdiri atas Peta Strategi lengkap dengan Ukuran, Matlamat, dan Inisiatif Strategik (Creelman & Makhijani, 2005). Proses penyusunan *Company Scorecard* dimulai dengan menterjemahkan misi, visi, keyakinan dasar, dan strategi ke dalam sasaran strategik di keempat-empat perspektif. Output yang dihasilkan dari proses penterjemahan ini adalah *company scorecard*. *Company Scorecard* terdiri dari tiga komponen utama berikut ini : (1). Peta Strategi; (2). Kad Skor Seimbang dan (3). Action Plan (Mulyadi, 2006).

Luis dan Biromo (2007) menegaskan bahawa Kad Skor Seimbang secara lengkap terdiri dari atas Peta Strategi yang didalamnya terdapat sejumlah Objektif Strategik, KPI, Matlamat dan Inisiatif Strategik.

#### **2.4.3.6 Sistem Pengurusan Bersepadu : Strategik dan Pelaksanaan**

Sebuah fasa baru dalam evolusi konsep Kad Skor Seimbang adalah penekanan kepada peranan integrasi, menyelaraskan strategi dengan operasi (Kaplan & Norton, 2008). Kad Skor Seimbang tersebut disajikan sebagai pemboleh ubah utama organisasi dalam pelaksanaan strategi, yang dengan sendirinya disajikan sebagai kemampuan organisasi (Brudan, 2010).

Kaplan dan Norton (2008a;b), Ogos 2008 kembali dengan buku mereka yang ke lima dengan tajuk “ *The Execution Premium* “, setelah buku terdahulu *Balanced Scorecard* (1996), *Strategy-Focused Organization* (2000), *Strategy Maps* (2003), serta *Alignment*(2006) dipublikasikan.

Dalam buku terbaru *The Execution Premium* ini, mereka mengulas 6 langkah untuk menguruskan strategi (memformulasikan, melaksanakan memantau, bahkan sampai menguji andaian pada penyusunan sesuatu strategi).

#### **Sistem Pengurusan 6 Langkah ( *Six Stage* ).**

Adapun sistem pengurusan yang mengintegrasikan formulasi dan perancangan strategi dengan pelaksanaan operasional, sebagaimana yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2008) secara ringkas adalah sebagaimana yang telah diilustrasikan berikut ini.

**Langkah 1 : Pengembangan Strategi (*Develop the Strategy*);** menggunakan susunan alat-alat strategi seperti membuat pernyataan Misi, Visi, dan Nilai-Nilai ( *Mission-Vission- Values*), Analisis Persekitaran Luaran : seperti ekonomi dan Persaingan Luaran.

Metodologi seperti Lima Kekuatan dari Porter (*Michael Porter Five Force*), Kerangka Kerja Posisi Persaingan (*Competitive Positioning Framework*), Strategy berasaskan Sumber (*the Resource –based view of Strategy* ), dan Strategi Laut Biru (*Blue Ocean Strategies*), seperti Senario Perancangan ( *Scenario Planning*), Simulasi dinamik ( *Dynamic Simulations*) dan Permainan Perang (*War-Gaming*).

**Langkah ke-2 : Terjemahkan Strategi (*Translate the Strategy*);** menggunakan alat-alat berupa Peta Strategi (*Strategy Map* ) dan *Kad Nilai Seimbang*, bersama dengan *Matlamat* dan *Inisiatif Strategik*. Peranan daripada *Kad Skor Seimbang* nampak dalam langkah ke-2 ini sebagai penterjemah strategi dalam keseluruhan sistem pengurusan.

**Langkah ke-3 : Menyelaraskan Organisasi dengan Strategi ( *Align the Strategy*).**

Dengan melancarkan Peta Strategi dan *Kad Nilai Seimbang* untuk semua anggota organisasinya, untuk menjalankan proses komunikasi formal bagi para personelnnya, serta menghubungkan matlamat personal kepada matlamat yang strategik.

**Langkah ke-4 : Perancangan Operasional (*Plan Operations*);** menggunakan alat-alat seperti kualiti dan pengurusan proses, maklum balas, proses pedoman

(*dashboard*), meramalkan yang akan terjadi, aktiviti-aktiviti berdasarkan penetapan kos, perancangan kapasiti sumber daya dan belanjawan yang dinamis.

**Langkah ke-5 : Mengawasi dan Belajar ( *Monitor and Learn* );** mengenai permasalahan yang timbul, tentangan dalam menghadapi penghalang. Proses ini mengintegrasikan maklumat mengenai Strategi dan Operasi kedalam sesuatu struktur pengurusan yang dirancang dengan meninjau kembali apa yang telah terjadi.

**Langkah ke-6 : Uji dan Sesuaikan Strategi ( *Test and Adapt* ),** menggunakan data operasi dalaman dan data kompetitif serta persekitaran luaran yang baru, dengan melancarkan sesuatu kitaran baru berkenaan perancangan strategi yang bersepadu dengan pelaksanaan operasional.

#### **2.4.4 Pengadopsian Kad Skor Seimbang**

Rigby dan Bilodeau ( 2008) melakukan tinjauan mengenai *Management Tools 2008 dan Trend 2009* menunjukkan dapatan adanya 25 alat pengurusan, dan salah satu diantaranya adalah “ Kad Skor Seimbang “. Konsep Kad Skor Seimbang awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton sejak tahun 1992, dan banyak dipraktikan di Amerika, Eropah, Australia, dan di Asia. Di Asean banyak dipraktikan di Singapura. Kad Skor Seimbang mengukur prestasi sesebuah syarikat dalam empat perspektif, iaitu perspektif kewangan, perspektif pelanggan, perspektif proses dalaman, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Penggunaan (*total usage* ) alat pengurusan Kad Skor Seimbang secara global ( Amerika Syarikat dan Kanada, Eropah, Asia-Fasifik, dan Amerika Latin ) pada tahun

ini telah mencapai 66 peratus dengan tingkat kepuasan (*overall satisfaction*) 3.60 dari skala 1 – 5 ( 5 adalah nilai tertinggi ) pada tahun 2006. Sebelumnya tahun 2003, Bain dan Company menemui penggunaan pendekatan Kad Skor Seimbang Seimbang di Amerika Utara tidak kurang daripada 60 peratus, dari sebelumnya 50 peratus. Secara keseluruhan, tinjauan tersebut juga menemukan tingkat kepuasan yang menyeluruh dari para pengguna scorecard dengan nilai 4.

Kad Skor Seimbang yang awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton ( 1992 ) adalah sebagai alat pengurusan untuk pengukuran prestasi eksekutif, kemudian menjadi sistem pengurusan strategik (2001), dan dalam perkembangannya juga dijadikan kerangka kerja untuk menyusun Peta Strategi sejak tahun 2004.

Kad Skor Seimbang merupakan alat pengurusan kontemporeri yang di rekabentuk untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat gandakan prestasi kewangan luar biasa secara berterusan (*sustainable outstanding financial performance*). Oleh kerana itu organisasi pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, penggunaan Kad Skor Seimbang dalam pengurusan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam mencipta kekayaan ( Mulyadi, 2005; 2007).

Menurut Creelman dan Makhijani (2005) bahawa sistem Kad Skor Seimbang selalu berjaya menempatkan dirinya sendiri pada peringkat berikutnya yang dituju oleh organisasi, dari aspek pengukuran, rangka kerja implementasi strategi, hingga asas menjadi fokus kepada strategi yang merangkumi semuanya. Tentu saja, kejayaan evolusi konsep Kad Skor Seimbang pada asanya adalah hasil dari keunggulan

penyelidikan, pendidikan dan aplikasi *scorecard* oleh Kaplan dan Norton, dan *Balanced Scorecard Collaborative (BSCol)*. Jadi dengan melihat kemasa hadapan, kita harus mempertimbangkan sebahagian karya Kad Skor Seimbang sebagai panduan.

Kad Skor Seimbang merupakan salah satu kerangka kerja yang paling popular digunakan di dunia (Wibisono, 2006). Kad Skor Seimbang hanya menyediakan rangka yang terdiri daripada 4 perspektif, iaitu kewangan, pelanggan, proses dalaman serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan hanya menyediakan rangka kerja yang sederhana dan aplikasi tersebut, sesebuah syarikat akan dengan mudah memasukan pemboleh-ubah yang diperlukan kedalam empat perspektif tersebut.

Hal serupa juga dikemukakan oleh Heru (2007), bahawa Kad Skor Seimbang yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton merupakan sistem pengurusan prestasi yang paling banyak digunakan pada satu dekad yang terakhir. Kad Skor Seimbang lebih menekankan pengukuran prestasi berdasarkan pada strategi organisasi. Strategi organisasi sendiri dibuat dengan melakukan pembentukan visi dan misi syarikat melalui peta strategi. Indrajit dan Djokopranoto (2006) mengemukakan beberapa alat pengurusan yang dipergunakan dalam pengurusan prestasi. Setiap alat-alat pengurusan tersebut mempunyai kegunaan masing-masing dan syarikat dapat menggunakan salah satunya atau sekaligus untuk kepelbagaian keperluan. Alat-alat dan pendekatan pengurusan tidak statik, tetapi dinamis kerana selalu berkembang, selalu ada yang baru untuk menyempurnakan yang lama, dan seterusnya. Salah satu alat pengurusan tersebut adalah Kad Skor Seimbang.



Dalam konteks sistem penambahbaikan pengurusan prestasi, Kaplan dan Norton (2001) pernah mengemukakan bahawa setiap alat atau program penambahbaikan telah terbukti mampu menghasilkan pelbagai kisah kejayaan, sebagai juara, pakar dan perunding. Setiap program Masing-masing bersaing untuk mendapatkan masa, tenaga, dan sumber daya eksekutif kanan. Dan setiap program menawarkan perkembangan prestasi dan penciptaan nilai yang meningkat cukup banyak terhadap semua pihak yang berkepentingan terhadap syarikat (kalau tidak semua) seperti : para pemegang saham, pelanggan, pembekal, dan pegawai. Matlamat program ini bukanlah kepada penambahbaikan atau untuk sekadar bertahan hidup; namun matlamatnya adalah prestasi yang tidak disambung, yang memungkinkan syarikat berjaya dalam persaingan di abad ini. Namun, dilain pihak Kaplan dan Norton (2001) juga menemukan bahawa “ banyak dari program penambahbaikan ini memberikan hasil yang mengecewakan”. Program-program tersebut seringkali berpecah. Tidak terkait dengan strategi syarikat, atau tidak memberikan hasil yang berarti secara kewangan dan ekonomik. Perkembangan prestasi memerlukan perubahan besar-besaran sistem pengukuran dan pengurusan yang digunakan oleh sesebuah syarikat. Perjalanan menuju masa hadapan yang lebih kompetitif, padat dengan teknologi dan ditentukan oleh kapabiliti tidak dapat dicapai semata-mata melalui pemantauan dan pengendalian pelbagai ukuran prestasi kewangan masa lalu.

Analisis tahun 2003 dari syarikat perundingan Bain dan Company di AS dalam Creelman dan Makhijani (2005) mendapati bahawa tidak kurang dari 60 peratus organisasi skala besar dan menengah di Amerika Utara menggunakan Kad Skor Seimbang, sesebuah kenaikan dari hasil tinjauan tahun sebelumnya yang sebesar 50 peratus. Secara keseluruhan, tinjauan itu juga menemukan tingkat kepuasan yang

menyeluruh dari para pengguna scorecard dengan nilai 4 dari skala 1 – 5 (dimana 5 adalah nilai tertinggi). Tingkat penggunaan di Eropah dan Australia juga menghampiri nilai ini, dan seterusnya menurut perkiraan Creelman dan Makhijani (2005) bahawa kita dapat mengharapkan nilai penggunaan untuk Asia akan meningkat hingga ketingkat yang sama dalam beberapa tahun yang mendatang. Singapore telah memiliki tingkat penggunaan yang tinggi, khususnya di jabatan kerajaan. Hal ini tidak mengejutkan apabila banyak syarikat-syarikat Singapura yang dijadikan kajian kes bagi kajian seperti ini.

Kajian Kad Skor Seimbang di Asia Tenggara yang dilakukan oleh Creelman dan Makhijani terhadap 121 syarikat pada tahun 2004 mendapati 36 peratus syarikat telah menggunakan sistem Kad Skor Seimbang, dan 18 peratus baru merancang untuk menggunakannya.

Alasan yang paling kerap diungkapkan adalah bahawa implementasi Kad Skor Seimbang dimaksudkan untuk menyelaraskan prestasi dari semua pegawai terhadap pencapaian matlamat (47 peratus responden memberikan penilaian pada tahap “amat penting” – dengan anggaran 36 peratus daripada 100 peratus), diikuti dengan ” untuk lebih memahami pendorong terhadap kejayaan strategik”, dan ”menyampaikan strategi kepada pegawai”, kedua-keduanya dengan tahap penilaian 37 peratus (Creelman & Makhijani, 2007).

Dapat kita simpulkan bahawa tingkat kepuasan dan tingkat keberkesanan penggunaan Kad Skor Seimbang sebagai alat pengurusan cukup memuaskan ( diatas 3 ), walaupun tingkat penggunanya relative adalah sederhana antara 38 peratus

hingga 53 peratus jika dibandingkan dengan Aras takat dengan tingkat kepuasan 3.82 dan tingkat penggunaan 76 peratus; dan Strategik Planning dengan tingkat kepuasan 4.01 dan tingkat penggunaan sebesar 67 peratus.

Creelman dan Mahijani (2005) mengemukakan adanya kes syarikat di Asia yang mengalami peningkatan prestasi dengan menggabungkan program Total Quality Management (TQM) dan Kad Skor Seimbang (XYZ Enterprises), atau pelaksanaan Malcolm Baldrige dan digabungkan dengan Kad Skor Seimbang (XYZ Cellular; MTR Corporation) .

Kad Skor Seimbang yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992) merupakan sistem pengurusan prestasi yang paling banyak digunakan pada masa kini. Di Indonesia selama ini terdapat beberapa alat / pendekatan yang digunakan dalam pengurusan prestasi organisasi, terutama yang berasal dari Negara Barat dan Jepun seperti ISO, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), Kad Skor Seimbang, dan Six Sigma.

Konsep dan implementasi Kad Skor Seimbang telah dilakukan di Indonesia selama belasan tahun, namun menurut Susanto *et al.*, ( 2007) dari Jakarta Consulting Group masih terdapat banyak kekurangan dan kegagalan yang terjadi akibat daripada perbezaan situasi, budaya dan persekitaran perniagaan Indonesia sebagai negara berkembang yang sangat unit dan khas.

#### **2.4.5 Fungsi utama Kad Skor Seimbang**

Kad Skor Seimbang memberikan kerangka yang jelas untuk menghasilkan prestasi kewangan melalui pelbagai prestasi bukan kewangan. Mulai tahun 2006, Kad Skor Seimbang dikembangkan untuk mengintegrasikan dua sistem: iaitu sistem pengurusan strategik berasaskan Kad Skor Seimbang dengan sistem pengurusan prestasi personel (Mulyadi, 2007). Jika pada tahap awal perkembangannya, Kad Skor Seimbang hanya terbatas dan dimanfaatkan untuk memperbaiki pengukuran prestasi eksekutif, dalam perkembangan terkini, Kad Skor Seimbang sudah dimanfaatkan lebih luas sebagai “sistem terpadu pengurusan prestasi seluruh personel (pengurus dan pegawai)”. .

Rachman (2007) melihat perkembangan Kad Skor Seimbang dari segi kegunaannya. Ia mengemukakan bahawa dalam perkembangan Kad Skor Seimbang bukan saja sebagai alat pengukur prestasi eksekutif dan pengurusan strategi, tetapi berkembang lebih jauh lagi, dan mulai digunakan sebagai suatu sistem untuk mendukung pembelajaran organisasi. Prestasi yang dihasilkan akan dapat memberikan dorongan kepada organisasi untuk selalu meningkatkan proses adaptasi agar organisasi sendiri selalu dalam keadaan prima. Seterusnya pada tingkatan yang lebih tinggi lagi Kad Skor Seimbang dapat digunakan sebagai sesuatu sistem pengurusan perubahan organisasi. Dalam hal ini Rachman (2007) menyatakan bahawa Kad Skor Seimbang berfungsi sebagai sesuatu sistem pengurusan perubahan prestasi organisasi untuk mencapai visi dan misi organisasi melalui kejayaan untuk pelaksanaan strategi syarikat. Dalam hal ini tentunya perubahan ke arah yang lebih baik sehingga setiap organisasi dapat mencapai keunggulan dalam menghadapi jangkaan pasaran.

Kad Skor Seimbang sebagai sistem pengurusan akan lebih berkesan jika diguna pakai sebagai Sistem Pengurusan Prestasi Berintegrasi.

#### **2.4.6 Keunggulan dan kelebihan Kad Skor Seimbang**

Luis dan Biromo (2007) menegaskan bahawa kelebihan-kelebihan Kad Skor Seimbang, dan Kaedahnya adalah seperti berikut :

***Pertama,*** Kad Skor Seimbang memungkinkan organisasi untuk meletakkan kesemua faktor utama yang ada dalam organisasi tersebut, baik yang berbentuk benda fizik mahupun berupa bukan fizik. Sementara konsep perancangan strategi lain pada umumnya hanya terbatas pada hal-hal yang bersifat nyata. (Dengan demikian, mereka dapat mengatasi halangan pada pengurusan ).

***Kedua,*** Kad Skor Seimbang dapat dikaitkan antara strategi dengan prestasi organisasi. Konsep perancangan strategi hanya terfokus pada pembangun strategi dan berhenti setelah strategi itu selesai dibangunkan, sedangkan Kad Skor Seimbang memungkinkan organisasi untuk mengaitkan strategi yang dibangunkan dengan proses pelaksanaannya. Proses pelaksanaan ini juga dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan Key Performance Indicators yang biasa disingkatkan menjadi KPI. Hal ini menunjukkan bahawa Balanced Scorecard tidak hanya membantu organisasi dalam menyusun strategi, tetapi juga memantau pencapaian strategi tersebut. ( dengan demikian mereka dapat mengatasi halangan pada perilaku pekerja dan pengurusan ).

**Ketiga**, Kad Skor Seimbang harus dilakukan oleh organisasi bagi mencapai matlamat-matlamatnya, yang melingkupi aktiviti sehari-harian dengan projek-projek khusus. Kemudian bagi aktiviti-aktiviti tersebut akan dihitung keperluan dananya dan akan dimasukkan kedalam anggaran. (Dengan demikian mereka dapat mengatasi halangan pada sumber dan pengurusan ).

#### **2.4.7 Kritikan terhadap Implementasi Kad Skor Seimbang**

Lako, 2004; Angel dan Rampesard, 2005; Rampesad, 2006; Balanced Scorecard Institute, 2008 serta Righby dan Bilodeau, 2008 memperlihatkan kritikan terhadap Kad Skor Seimbang antara lain seperti berikut :

Kritik pertama berkaitan dengan focus pada perspektif kewangan. Kewangan bukan satu-satunya ukuran kejayaan syarikat. Masih banyak aspek lain yang menjadi matlamat organisasi seperti pengembangan komuniti, keperihatinan persekitaran, pemuliharaan alam, dan sebagainya yang kesemuanya itu tidak dapat dirangkum dalam perspektif kewangan saja.

Kritik kedua berkaitan dengan hubung kait antara pembolehubah secara linear yang hanya berdasarkan andaian atau pemahaman atas hubung kait antar pembolehubah tersebut tanpa disertai dengan data statistik sokongan. Padahal hubung kait antar pemboleh ubah merupakan salah satu roh dalam Pengurusan Prestasi. Dalam Kad Skor Seimbang secara khas dijelaskan mekanisme dalam mencari hubung kait antara pembolehubah tersebut. Kritik ketiga Kad Skor Seimbang tidak menggariskan dengan jelas mengenai *benchmark* yang sangat penting dalam menentukan tahap kejayaan sesebuah organisasi di dalam industri yang diceburi.

Kritik keempat bersangkutan dengan kebingungan dalam pemahaman antara tahap Sistem Pengurusan Prestasi dengan Strategi Operasi. Dalam buku mereka *The Balanced Scorecard* tidak disertai dengan daftar pembolehubah terukur yang terus dapat diaplikasikan. Penyelidik juga mempersoalkan, mengapa Kepimpinan dan Budaya yang dimunculkan dalam perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan di dalam Peta Strategi tidak ungkai secara lebih mendalam, padahal sudah terdapat kajian yang menunjukkan bahawa Kepimpinan dan Budaya memberi pengaruh positif terhadap kejayaan amalan Kad Skor Seimbang.

Walaupun banyak kritik terhadap kerangka kerja Kad Skor Seimbang tersebut, namun para pengkritik tidak banyak yang mengajukan konsep baru rangka kerja yang lebih baik untuk diterapkan (Wibisono, 2006). Hasil–hasil kajian di Amerika Syarikat dan Eropah menunjukkan bahawa tingkat kegagalan implementasi Kad Skor Seimbang dalam syarikat-syarikat besar atau menengah cukup tinggi iaitu sebesar 50 peratus sehingga 80 peratus (Lako, 2004).

Tingkat kegagalan implementasi Kad Skor Seimbang ini, tidak jauh berbeza dengan tingkat kegagalan implementasi BPR yang mencapai peratusan sebanyak 50 hingga 70 peratus, sepertimana dikemukakan Hall *et al.*, yang dipetik Ahmad (2006) menyatakan bahawa 50 hingga 70 peratus daripada inisiatif kejuruteraan (BPR) gagal untuk memberikan hasil proses perniagaan yang diharapkan. Hal ini kerana, walaupun ada pembaikan dalam bidang tertentu, misalnya, 20 peratus kepada pengurangan kos, 50 peratus terhadap proses penurunan waktu, dan 25 peratus kepada peningkatan kualiti, namun pada masa yang sama terjadi kenaikan kos dan kurangnya keuntungan unit perniagaan. Ahmad (2006) melihat pentingnya faktor

kepimpinan sebagai pemacu kepada kejayaan BPR, selain dari faktor budaya, proses, struktur, dan teknologi (Ascari, 1995).

Terdapat petunjuk bahawa banyak implementasi Kad Skor Seimbang menurut konsep Kaplan dan Norton di Amerika Utara yang mengecewakan, dan di Eropah serta Amerika Selatan bahkan lebih mengecewakan lagi Angel dan Rampesad, (2005) diperkirakan sebanyak 65 peratus sehingga 70 peratus organisasi di dalam Corporate Canada telah menguna pakai Kad Skor Seimbang atau sesuatu yang seperti itu. Hanya sedikit pengguna sekitar 10 peratus yang menyatakan bahawa scorecard mereka mencapai hasil yang positif dan berjaya membuktikan bahawa sangkalan terhadap Kad Skor Seimbang adalah tidak benar. Implementasi Kad Skor Seimbang cenderung kurang mempunyai komitmen terhadap pembelajaran dan jarang mempertimbangkan impian peribadi pegawai (Rampesad, 2006).

Sebagai pendokong konsep Kad SkorSeimbang dari Kaplan dan Norton, Rampesad (2006) menambah Kad Skor Seimbang organisasi dengan Kad Skor Seimbang individu boleh mengubah Kad Skor Seimbang alat yang berkuasa untuk menghasilkan prestasi organisasi yang berterusan. Berdasarkan kajian yang dilakukannya selama 20 tahun, Rampesad menyimpulkan bahawa prestasi scorecard bergantung kepada penyelarasan antara matlamat organisasi dan matlamat peribadi pegawai untuk mewujudkan perubahan prestasi. Penyelarasan yang dimaksudkan disini adalah penyelarasan impian peribadi dari individu dengan impian bersama, yang merupakan prasyarat bagi perubahan budaya dan pengembangan organisasi secara berketahanan. Penyelarasan mengandungi erti menghubungkan misi, visi, dan nilai-nilai inti pati organisasi dengan misi, visi, dan peranan kunci peribadi individu. Penyelarasan ini merupakan jantung kepada kejayaan dalam perubahan



dan pengembangan organisasi. Implementasi Kad Skor Seimbang secara tradisional cenderung kepada kurang komitmen terhadap pembelajaran dan jarang mempertimbangkan impian peribadi pegawai. Tanpa penyediaan peraturan bagi para pegawai untuk melakukan penambahbaikan proses dan penambahbaikan peribadi secara terus menerus, maka hanya sedikit pegawai yang bersedia untuk menerapkan Kad Skor Seimbang dalam perniagaan dan yang tidak relevan dengan penambahbaikan prestasi.

#### **2.4.8 Pentingnya kepimpinan dan budaya organisasi dalam keberkesanan implementasi Kad Skor Seimbang**

Keberkesanan implementasi sistem Kad Skor Seimbang secara berterusan memerlukan perubahan dan sokongan kepimpinan organisasi dan budaya organisasi yang kuat dan bersesuaian. Kepimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat, dinamis atau bersesuaian merupakan pra syarat mutlak untuk memacu keberkesanan implementasi Kad Skor Seimbang dalam sesebuah korporat (Lako, 2004). Pentingnya faktor kepimpinan juga dinyatakan oleh Ahmad (2006) iaitu, kepimpinan merupakan pemacu utama kejayaan dalam implementasi BPR, selain faktor budaya, proses, struktur, dan teknologi (Ascari, 1995). Implementasi Kad Skor Seimbang dalam sesuatu syarikat memiliki hubung kait yang erat dengan dimensi-dimensi budaya organisasi dan kepimpinan. Budaya organisasi dan kepimpinan merupakan angkubah peramal bagi menentukan kejayaan kegagalan dalam implementasi Kad Skor Seimbang (Lako, 2004).

## 2.5 Ringkasan

Menurut Kaplan dan Norton (2000) agar hasil pertumbuhan tercapai, organisasi harus menggunakan sistem pengukuran dan pengurusan yang diturunkan dari strategi dan keupayaan syarikat. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute menjalankan kajian “ Pengukuran Prestasi dalam Organisasi Masa Depan “dan berjaya memperkenalkan “ *Balanced scorecard - measures that Drive Performance* “. Berdasarkan Kaplan dan Norton (1992) Balanced Scorecard adalah : merupakan suatu kumpulan pengukuran prestasi yang mencakupi empat perspektif : kewangan, pelanggan, proses perniagaan/internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kad Skor Berimbang memungkinkan pengurus peringkat atas untuk melihat perniagaan secara cepat dan menyeluruh.

Rigby dan Bilodeau ( 2008) melakukan tinjauan mengenai *Management Tools 2008 dan Trend 2009* menunjukkan dapatan adanya 25 alat pengurusan, dan salah satu diantaranya adalah “ Kad Nilai Seimbang “. Konsep Kad Skor Seimbang awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton sejak tahun 1992, dan banyak dipraktikan di Amerika, Eropah, Australia, dan Asia. Di Asean banyak di gunakan di Singapura. Kad Skor Seimbang mengukur prestasi sesebuah syarikat dalam empat perspektif, iaitu perspektif kewangan, perspektif pelanggan, perspektif proses dalaman, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penggunaan alat pengurusan Kad Skor Seimbang secara global (Amerika Syarikat dan Kanada, Eropah, Asia-Pasifik, dan Amerika Latin ) pada tahun ini telah mencapai 66 peratus dengan tingkat kepuasan (*overall satisfaction*) 3.60 dari skala 1 hingga 5 (5 adalah nilai tertinggi ) pada tahun 2006. Sebelum tahun 2003, Bain dan

Company menemukan penggunaan pendekatan Kad Skor Seimbang di Amerika Utara tidak kurang dari 60 peratus, dari sebelumnya adalah 50 peratus. Secara keseluruhan, tinjauan tersebut juga menemukan tingkat kepuasan yang menyeluruh dari para pengguna scorecard dengan nilai 4.

Di Indonesia terdapat beberapa alat / pendekatan yang digunakan dalam pengurusan prestasi organisasi, terutama yang berasal dari Negara Barat dan Jepun seperti ISO, Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), Kad Skor Seimbang, dan Six Sigma.

Konsep dan implementasi Kad Skor Seimbang telah dilakukan di Indonesia selama belasan tahun, namun menurut Susanto *et al.*, ( 2007) dari Jakarta Consulting Group masih terdapat banyak kekurangan dan kegagalan yang terjadi akibat daripada perbezaan situasi, budaya dan persekitaran perniagaan Indonesia sebagai negara berkembang yang sangat unit dan khas.

Luis dan Biromo (2007) menegaskan bahawa Kad Skor Seimbang secara lengkap terdiri dari atas Peta Strategi yang didalamnya terdapat sejumlah Objektif Strategik, KPI, Matlamat dan Inisiatif Strategik. Setelah selesai menyusun Peta Strategi, kita perlu menentukan KPI atau juga disebut *Measures* atau Ukuran.

Pada Ogos 2008 , Kaplan dan Norton kembali dengan buku mereka yang ke lima dengan tajuk “ *The Execution Premium* “. Setelah buku terdahulu *Balanced Scorecard* (1996), *Strategy-Focused Organization* (2000), *Strategy Maps* (2003), serta *Alignment* (2006). Dalam buku terbaru *The Execution Premium* ini, mereka

mengulas 6 langkah untuk mempengaruhi strategi (memformulasikan, melaksanakan, memantau, bahkan sampai menguji andaian pada penyusunan sesuatu strategi. Langkah 1 : Pengembangan Strategi (*Develop the Strategy*); menggunakan sebuah susunan alat-alat strategi seperti membuat pernyataan Misi, Visi, dan Nilai-Nilai (*Mission-Vission-Values*), Analisis Persekitaran Luaran : seperti ekonomi dan Persaingan Luaran. Langkah 2 : Terjemahkan Strategi (*Translate the Strategy*); menggunakan alat-alat berupa Peta Strategi dan Kad Skor Seimbang, bersama dengan Matlamat dan Inisiatif Strategik. Langkah 3 : Menyelaraskan Organisasi dengan Strategi (*Align the Strategy*). Dengan melancarkan Peta Strategi dan Kad Skor Seimbang untuk semua anggota organisasinya, dengan menjalankan proses komunikasi formal bagi para personelnnya, serta menghubungkan matlamat personal kepada matlamat yang strategik. Langkah 4: Perancangan Operasi (*Plan Operations*); menggunakan alat-alat seperti kualiti dan pengurusan proses, maklum balas, proses pedoman (dashboard), meramalkan apa yang akan terjadi, aktiviti-aktiviti berdasarkan penetapan kos, perancangan kapasiti sumber dan belanjawan yang dinamik. Langkah 5: Memantau dan Belajar (*Monitor and Learn*); mengenai permasalahan yang timbul, penghalang menghadapi tentangan. Proses ini mengintegrasikan maklumat mengenai Strategi dan Operasi kedalam sesuatu struktur pengurusan yang dirancang dengan meninjau kembali apa yang telah terjadi. Langkah 6 : Uji dan Sesuaikan Strategi, menggunakan data operasi dalaman dan data kompetitif serta persekitaran luaran baru, dengan melancarkan sesuatu kitaran baru mengenai perancangan strategi berintegrasi dengan pelaksanaan operasi.

Kad Skor Seimbang memberikan kerangka yang jelas untuk menghasilkan prestasi kewangan melalui pelbagai prestasi bukan kewangan. Mulai tahun 2006, Kad Skor

Seimbang dikembangkan untuk mengintegrasikan dua sistem : iaitu sistem pengurusan strategik berasaskan Kad Skor Seimbang dengan sistem pengurusan prestasi personel (Mulyadi, 2007). Jika pada tahap awal perkembangannya, Kad Skor Seimbang hanya terbatas dan dimanfaatkan untuk memperbaiki pengukuran prestasi eksekutif, dalam perkembangannya terkini, Kad Skor Seimbang sudah dimanfaatkan lebih luas dan juga sebagai “ sistem bersepadu pengurusan prestasi seluruh personel (pengurus dan pegawai). Walaupun banyak kritik terhadap kerangka kerja Kad Skor Seimbang tersebut, para pengkritik tidak banyak yang mengajukan konsep baru rangka kerja yang lebih baik untuk diterapkan (Wibisono, 2006). Keberkesanan implementasi sistem Kad Skor Seimbang secara berterusan memerlukan perubahan dan sokongan daripada kepimpinan organisasi dan budaya organisasi yang kuat dan sesuai. Kepimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat, dinamis atau bersesuaian merupakan pra syarat yang mutlak untuk memacu keberkesanan implementasi Kad Skor Seimbang dalam sesuatu korporat.

## **BAB TIGA**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pengenalan**

Dalam Bab Metodologi Kajian ini dibahas mengenai jenis kajian, alasan menggunakan jenis kajian kes, pendekatan kajian dan kedudukan Pengkaji, lokasi kajian, tahap-tahap kajian, sumber data, teknik pungutan data, pemeriksaan pengesahan dan kebolehpercayaan data, proses analisis data, penguncupan data, mempamerkan data, proses pengambilan kesimpulan dan pengesahan, serta teknik pembuatan laporan kajian.

#### **3.2 Jenis Kajian**

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian, jenis kajian yang digunakan adalah kajian kes. Yin (2003) dan Sarmanu et al. (2006) telah mengemukakan kajian kes yang sesuai bagi menjawab soalan kajian “bagaimana” dan / atau “mengapa”. Kajian kes boleh digunakan untuk mengumpul data kualitatif bagi memantap dan memahami suatu proses atau kumpulan sosial secara mendalam menurut Merriam (2002) dan Yin (2003). Menurut Merriam lagi, kajian kes sesuai untuk mendapatkan pemahaman secara mendalam tentang masalah-masalah kritikal berhubung sesuatu amalan, selain itu dapat meluaskan lagi asas pengetahuan pelbagai aspek kajian, mempertingkatkan dan memperbaiki amalan atau masalah yang dihadapi dalam sesuatu situasi. Hal ini

bermakna kajian kes merupakan satu rekabentuk yang sangat sesuai digunakan apabila fenomena yang akan dikaji tidak mudah dibezakan daripada konteksnya, dan wujud satu interaksi yang kompleks antara kedua-duanya. Justeru itu Pengkaji dapat merungkai pola serta susunan semua elemen yang ada serta menerangkan kaitan antara kesemua unsur itu agar kefahaman tentang fenomena yang dikaji dapat ditingkatkan.

Mengambil kira penjelasan Yin (2003), Subyantoro dan Suwanto (2006), Umar (2008), Iskandar (2009), Satori dan Komariah (2009), serta Hermawan (2009) tentang reka bentuk kajian kes, di mana Pengkaji mendalami sesuatu fenomena tertentu (berupa kes) pada sesuatu aktiviti atau proses, serta mengumpulkan maklumat terperinci menggunakan pelbagai prosedur pungutan data selama tempoh tertentu. Kajian kes ini bersesuaian, di mana Pengkaji melakukan kajian mendalam mengenai pelaksanaan model BSC di PDAM Kota Banjarmasin, di mana kesimpulan yang diperolehi hanya berlaku dan terbatas pada kes tersebut sahaja.

Selari dengan itu menurut Ishak, Yassin, Hamzah dan Ariffin (2010) menyatakan penggunaan kajian kes hakikatnya boleh membantu Pengkaji untuk memahami sesuatu isu atau objek yang kompleks secara terperinci dengan hanya menggunakan sampel yang kecil. Kajian kes juga membantu Pengkaji untuk memahami sesuatu fenomena, disamping dapat menambah pengetahuan yang sedia ada tentang pelbagai objek, elemen, serta isu tersirat berhubung fenomena itu.

Keunggulan kaedah kajian kes ini ialah boleh menyokong kajian-kajian yang lebih besar di kemudian hari, dan dapat memberikan hipotesis-hipotesis untuk kajian lanjutan.

Dapatan ini bertepatan dengan hasil kajian yang dijalankan oleh (Mansyuri & Zainuddin, 2008).

Kajian kes sering pula dijelaskan sebagai kajian pendekatan kualitatif yang digunakan dalam bidang-bidang tertentu pada masa teori dalam bidang tersebut masih jarang. Namun, kajian ini bukan satu-satunya bentuk dari kajian kes. Sesuatu kajian kes boleh saja berupa kajian deskriptif dan penyelidikan (Hermawan, 2009).

Kajian kualitatif dilakukan kembali apabila melihat kajian sebelumnya yang masih kurang dijalankan. Tujuannya adalah untuk melihat pola, idea, atau menggubal hipotesis bukan untuk menguji hipotesis. Sedangkan kajian deskriptif merupakan suatu ciri-ciri tertentu dari sesuatu fenomena (Hermawan, 2009). Kajian kes memang merupakan salah satu bentuk dari rekabentuk deskriptif. Kajian dengan rekabentuk deskriptif ini boleh dilakukan secara sederhana atau rumit dan boleh melibatkan data kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif. Dengan demikian, dapatan kajian dengan rekabentuk ini akan menghasilkan maklumat yang konprehensif mengenai pemboleh-ubah yang diselidiki (Umar, 2008). Kajian kualitatif bersifat deskriptif kerana semasa pungutan data, pada umumnya seseorang Pengkaji boleh mencari data kajian dalam bentuk perkataan gambar, di mana data yang bermaksud adalah transkrip-transkrip temuduga / temubual, rekod data lapangan, dokumen peribadi, notis dan lain-lain. Data-data kajian dipilih haruslah dideskripsikan oleh Pengkaji (Iskandar, 2009).



Antara ciri-ciri kajian kajian kes mengenai model BSC di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin adalah sebagai berikut:

- 1) Kajian kes lebih spesifik dan mendalam yang berhubung kait dengan prosedur kajian;
- 2) Kajian ini melalui proses kitaran yang ada dalam sampel secara keseluruhan;
- 3) Sampel yang terhad, dalam erti kata persampelan cenderung sangat ketat;
- 4) Bukan hanya untuk generalisasi, maksudnya hasil kajian kajian kes tidak boleh digunakan untuk kepentingan generalisasi kepada semua populasi. Untuk itu pengeluaran kesimpulan atau hasil dapatan kajian diambil secara berhati-hati (Iskandar, 2009).

### **3.3 Alasan Menggunakan Kajian Kes.**

Terdapat beberapa alasan penggunaan kajian kes (pendekatan kajian kualitatif) dalam kajian ini iaitu:

- 1) Model BSC pada Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin bukan untuk menguji teori, tetapi mempunyai tujuan utama untuk pengembangan ilmu iaitu menemukan sesuatu amalan yang baik iaitu membangunkan Model Pengurusan Prestasi yang kemudian hasilnya boleh dipindahkan pada syarikat-syarikat bekalan air (PDAM) yang mempunyai keadaan dan situasi yang serupa dalam hal melakukan pengurusan prestasi.

2) Model BSC pada Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin merupakan satu kajian kes pada satu unit sosial. Selain itu, dengan melakukan kajian kes, hasil kajian boleh dikaji dengan lebih terperinci dan mendalam serta dapat memberikan makna yang lebih tepat

3). Kajian Kes sangat sesuai untuk menjawab soalan kajian "bagaimana" dan "mengapa" (Yin, 2003).

Dalam melakukan kajian kes ini, Pengkaji sebagai pembelajar, sekali gus juga belajar bagaimana untuk lebih memahami dan menggunakan kajian kes yang sesuai dengan konteksnya. Oleh yang demikian, gaya Pengkaji sedikit berbeza dengan Pengkaji-Pengkaji terdahulu yang menggunakan kaedah kualitatif, kerana dalam metodologi masih terdapat banyak petikan-petikan untuk digunakan dan mengingatkan Pengkaji.

### **3.4 Pendekatan Kajian dan Kedudukan Pengkaji**

#### **3.4.1 Pendekatan Kajian**

Kajian kes yang dipilih adalah berbentuk kajian kualitatif, pendekatan kaedah kualitatif merupakan suatu paradigma kajian untuk mendeskripsikan peristiwa, perilaku orang atau sesuatu keadaan pada tempat tertentu secara terperinci dan mendalam dalam bentuk cerita .

Sugiyono (2006) mengatakan bahawa kaedah kajian kualitatif dinamakan sebagai kaedah baru, kerana popularitinya yang masih baru. Kajian kualitatif berupaya mendedahkan gejala secara menyeluruh yang sesuai dengan situasi lapangan melalui pungutan data dari latar semulajadi dengan memanfaatkan diri Pengkaji sebagai instrument atau pengumpul data yang utama, dan selari dengan pemerhatian tidak

berstruktur, dan kaedah temubual mendalam digunakan untuk mendapatkan pemerhatian tersebut (Umar, 2008).

Kajian ini bersifat deskriptif dan menggunakan pendekatan induktif, di mana Pengkaji melihat perkara khas atau data lapangan untuk menjadi kesimpulan umum. Konteks kajian ini diharapkan boleh dipindah ke situasi sosial lain yang mempunyai kesamaan (Sugiyono, 2008 & Sarmanu, 2006).

Seterusnya, Umar (2008) mengemukakan bahawa kajian kualitatif dapat menghasilkan ilmu bagi memahami sesuatu keunikan dan persekitaran dinamik di mana kajian kualitatif bersifat luas dan kompleks, iaitu kebenaran adalah dinamik. Pengkaji mengkaji mengenai kajian kualitatif bermaksud untuk memberi makna atas fenomena secara holistik dan harus memainkan peranan secara aktif dalam keseluruhan proses kajian. Oleh kerana itu, dapatan dalam kajian kualitatif sangat dipengaruhi oleh nilai dan persepsi Pengkaji. Kajian kualitatif dilaksanakan untuk membina pengetahuan melalui pemahaman dan dapatan. Pemikiran induktif dan dialektik adalah sangat dominan. Dapatan dalam kajian kualitatif boleh digunakan untuk mengenalpasti hubungan-hubungan antara satu pemboleh ubah dengan pemboleh ubah yang lain, atau antara satu tema dengan tema yang lain.

Sependapat dengan itu, Sugiyono (2008) juga mengatakan bahawa kaedah kajian kualitatif dapat diertikan sebagai kaedah kajian yang berlandaskan pada falsafah postpositivisme, untuk membuat eksperimen kepada objek yang semulajadi di mana Pengkaji adalah sebagai instrumen utama, yang mana sampel sumber data dilakukan

secara bertujuan dan bola salji, teknik pungutan data dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan dapatan kajian kualitatif lebih menekankan kepada makna daripada generalisasi. Kemungkinan generalisasi adalah melalui pemindahan atau boleh dilaksanakan ditempat lain bila keadaannya serupa. Tujuannya adalah (1) menemukan pola hubungan yang bersifat interaktif, (2) atau menemui teori, (3) menggambarkan realiti yang kompleks, dan (4) memperoleh pemahaman makna.

Patilima (2007) menekankan keperluan kajian kualitatif dapat menjelaskan bagaimana cara melakukan pungutan data, analisis, dan penulisan laporan. Rekabentuk pendekatan, bergantung pada latar belakang keilmuan daripada Pengkaji.

Dengan demikian, menurut Lincoln dan Guba (1985), Bogdan dan Biklen (2002) serta Moleong (2007) maka ciri-ciri pendekatan kajian kualitatif ialah : 1) menggunakan persekitaran alam; 2) pengkaji bertindak sebagai instrumen utama; 3) menggunakan pendekatan kaedah kualitatif; 4) analisis data dilakukan secara induktif; 5) menggunakan teori dasar; 6) dilaporkan secara deskriptif; 7) lebih mementingkan proses daripada dapatan; 8) adanya batasan yang ditentukan oleh focus; 9) adanya kriteria khusus untuk objektiviti data; 10) rekabentuk yang bersifat sementara; 11) pengambilan sampel dilakukan secara bertujuan dan bola salji; 12) dapatan kajian dirundingkan atau disepakati bersama.

### **3.4.2 Kedudukan Pengkaji**

Sehubungan dengan itu, maka kedudukan Pengkaji di dalam Pengkajian ini adalah sebagai “instrumen utama” pengumpulan dan pengolahan data. Selari dengan Lincoln dan Guba (1986) dan Sutopo (2002) serta Sugiyono (2008), dan Abdullah et al. (2010) Pengkaji berfungsi menetapkan fokus kajian, memilih informan sebagai sumber data, menilai kualiti data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas dapatan yang diperolehi. Hal ini sesuai pula dengan pendapat Nasution (1988), bahawa dalam kajian kualitatif, tidak ada pilihan lain daripada menjadikan manusia sebagai instrumen kajian yang utama. Alasannya ialah bahawa, segala sesuatunya belum mempunyai bentuk yang pasti. Masalah, fokus kajian, prosedur kajian, hipotesis yang digunakan, itu semuanya tidak dapat ditentukan secara pasti dan dapat dilihat dengan jelas dan perlu dikembangkan sepanjang kajian ini. Pengkaji perlu ke lapangan, baik pada tahap pungutan data, tahap penguncupan data, analisis dan membuat kesimpulan.

Dalam hal ini, selari dengan pelbagai pendapat diatas, Pengkaji melakukan kunjungan pengenalan ke lapangan (syarikat air PDAM Kota Banjarmasin), untuk melakukan kajian literatur dan dokumen, menyiapkan pelbagai instrumen, pungutan data di lapangan, pengolahan atau perbentangan data serta penarikan kesimpulan pengesahan.

## **3.5 Lokasi dan Masa Kajian**

### **3.5.1 Lokasi Kajian**

Pengkaji mengambil lokasi kajian di Pejabat PDAM Kota Banjarmasin, Jalan Jeneral A. Yani No. 12 Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia. Kajian Pendahuluan

dilakukan pada bulan Jun 2007, Ulasan Karya mulai Ogos 2007 hingga Februari 2009, dan Kajian Lapangan dilakukan mulai Disember 2009 hingga Disember 2010, dan verifikasi kesimpulan ialah pada bulan Januari 2011.

Beberapa perkara yang menjadi alasan Pengkaji dalam pemilihan lokasi kajian ini ialah:

(1) Berdasarkan kajian pada tahun 2007 dapat diketahui bahawa PDAM Kota Banjarmasin adalah merupakan satu-satunya PDAM di Wilayah Kalimantan Selatan (daripada 13 PDAM) yang cuba melaksanakan Sistem Pengurusan dan Penilaian Prestasi yang menggunakan Petunjuk Prestasi Utama (KPI) dengan kerangka BSC, sehingga tepat untuk dijadikan objek dalam kajian ini.

(2) Sebagai sebuah syarikat milik Kerajaan, PDAM Kota Banjarmasin lebih mudah untuk mendapatkan datanya, kerana memiliki budaya keterbukaan, tambahan lagi, Laporan Kewangan dan Laporan Prestasi diperiksa oleh Auditor Bebas, dalam hal ini Badan Pengawas Kewangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Kalimantan Selatan yang diberi kuasa oleh pihak Kerajaan Indonesia. Ketua Pegawai Eksekutif dan Badan Pemeriksa PDAM Kota Banjarmasin sangat terbuka dalam memberikan data yang diperlukan oleh Pengkaji.

(3) Lokasi kajian ini berada di Jl A Yani No. 12, Kotak Pos 30, Banjarmasin, Provinsi Kalimantan Selatan, Indonesia. Kota Banjarmasin adalah sebuah bandar yang sama dengan tempat tinggal tetap Pengkaji dan keluarga. Selain itu, dapat memberi kemudahan bagi Pengkaji dalam melakukan kajian di lapangan. Kajian kes atau kajian kualitatif menuntut Pengkaji untuk lebih banyak dan lebih lama berada di lokasi kajian, kerana kajian dapat dilakukan dengan lebih terperinci, dan mendalam, yang kejayaan

datanya sangat bergantung pada temubual dengan informan, pemerhatian, serta dokumen-dokumen syarikat. Selain melakukan perbincangan dengan penyelia kajian, Pengkaji juga dapat melakukan secara dalam talian untuk memanfaatkan kemudahan teknologi maklumat berupa hubungan telefon, handset, ataupun email. Ini akan dapat menjimatkan kos kajian, berbanding jika mengambil lokasi kajian pada bandar yang lain.

Pengkaji mudah mengamati situasi sosial (objek kajian) secara mendalam, aktiviti, pelaku / individu, di tempat tertentu. Situasi sosial tersebut adalah berupa tempat kerja atau sebuah organisasi berikutan individu dan aktiviti yang ingin diketahui "apa yang terjadi" di dalamnya. Pada situasi sosial atau objek kajian ini, Pengkaji boleh melakukan kajian kes secara mendalam aktiviti individu yang terdapat pada tempat kerja tersebut.

Dalam kajian ini, tempat adalah syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, yang beralamat Jalan A. Yani Km 2.5 Banjarmasin, di mana pelaku / individu yang terdiri daripada Ketua Pegawai Eksekutif, Lembaga Pengarah, Pengurus peringkat pertengahan (Manager), Pengurus peringkat bawahan (Penyelia) dan semua individu pekerja yang melakukan pelbagai aktiviti dalam rangka mencapai tujuannya, seperti menyediakan air minum / air bersih kepada masyarakat pelanggan, disamping mencapai matlamat kejayaan bagi syarikat.

### 3.5.2 Tempoh Kajian

Kajian mengambil masa dari Jun 2007 hingga Januari 2011, dengan tempoh kajian sebagai berikut:

- 1) Jun 2007, Pengkaji melakukan kajian pengenalan lapangan dengan melakukan lawatan ke Pejabat Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin di Banjarmasin, Indonesia. Pengkaji berjumpa dengan Ketua Pegawai Eksekutif syarikat sebagai orang pertama untuk mendapatkan data dan maklumat awal, dan sekaligus meminta izin kepada beliau untuk melakukan kajian pelaksanaan BSC. Pengkaji memperoleh dapatan awal bahawa di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin, pada awal tahun 2006 telah bermula pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Korporat menggunakan KPI dengan rangka kerja BSC. Pelaksanaan model BSC ini bersifat pembelajaran, apalagi pada masa itu belum ada satu pun PDAM di Indonesia yang telah melaksanakan sistem penilaian prestasi KPI dan BSC yang berjaya dan boleh dijadikan model ataupun pembeding.
- 2) Ogos 2007 - Jun 2009, pada peringkat permulaan, Pengkaji terlebih dahulu mulai membaca, mengulas, dan belajar dan bertanya mengenai isu-isu yang berkenaan dengan tema kajian, seperti mengenai Sistem Pengukuran dan Pengurusan Prestasi, Sistem Pengurusan Strategik, BSC, KPI serta isu-isu yang berkenaan dengan pengurusan prestasi PDAM secara umumnya.



- 3) Pengkaji melakukan pula lawatan ke Pejabat Persatuan Syarikat Air Minum seluruh Indonesia (PERPAMSI) di Jakarta untuk mengenal lebih jauh mengenai industri air minum, Badan Pembinaan dan Pembangunan Air Minum (BPPSPAM) di Jakarta, Jabatan Kementerian Kerja Raya (Pekerjaan Umum), dan Kementerian Dalam Negeri RI di Jakarta, mengikuti bengkel BSC di Jakarta, Kolokium, dan Simposium Kajian-Kajian Pasca Siswazah di COB UUM, serta melakukan perundingan dan perbincangan dengan Penyelia.
- 4) Januari 2009 hingga Disember 2010, Pengkaji melakukan pungutan data di lapangan (temu bual dan pencarian dokumen-dokumen di Pejabat PDAM Kota Banjarmasin), sekali gus melakukan analisis data (pengurangan data, mempamerkan data, pengeluaran kesimpulan) dan penyusunan laporan kajian. Dalam masa ini, Pengkaji juga berkesempatan melakukan temu bual secara khusus semasa melakukan pemilihan Ketua Pegawai Eksekutif (Februari 2010), dan Pengarah bahagian Teknik (Jun 2010), sehingga memperoleh dapatan penting mengenai pelaksanaan KPI dengan kerangka BSC. Di samping itu, Pengkaji juga melakukan perbincangan dengan rakan sejawatan dan Penyelia berkenaan dengan metodologi dan dapatan.

BSC yang digunapakai di PDAM Kota Banjarmasin adalah terdiri dari sekumpulan saiz prestasi (KPI), yang melingkupi 4 aspek BSC (disebut perspektif) iaitu: (1) Kewangan dengan pemberat 30 peratus (7 penunjuk prestasi); (2) Pelanggan dengan pemberat 20 peratus (1 penunjuk prestasi); (3) Proses perniagaan dalaman dengan pemberat 40 peratus

(8 penunjuk prestasi) dan (4) Pembelajaran dan pertumbuhan dengan pemberat 10 peratus (2 penunjuk prestasi).

Berdasarkan dokumen-dokumen dan rekod arkib yang sedia ada serta dapatan temubual, BSC yang merupakan sekumpulan KPI ini boleh berlaku pada tahun 2006 sahaja, tetapi laporan penyelenggaraan dan analisisnya dibuat pada bulan April 2007, itupun menurut pihak yang bertanggungjawab yang menguruskan pelaksanaan dan pelaporannya, tidak maksimum dalam pelaksanaannya, dan mulai tahun 2008 sudah tidak dilaksanakan lagi. Namun, apabila masalah ini dilakukan pengesahan kepada Ketua Pegawai Eksekutif, beliau secara diplomatik mengatakan bahawa KPI dan BSC akan terus berjalan, hanya perlu tempoh, kerana berkait dengan perubahan “budaya” kerja. Pengkaji membuat kesimpulan, dalam BSC dipastikan selalu ada KPI, tapi KPI tidak selalu menggunakan rangka kerja BSC (empat perspektif konvensional: kewangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan). Parmenter (2007) misalnya, disamping menggunakan empat perspektif yang diasas oleh Kaplan dan Norton, beliau menambah pula dengan dua perspektif baru, iaitu perspektif kepuasan hati pekerja, dan persekitaran / komuniti. Menurut Kaplan dan Norton sebagai pencipta BSC boleh diubahsuai mengikut keperluan khas daripada organisasi yang menggunakannya.

### **3.6 Tahap- Tahap Kajian**

Miles dan Huberman (1992) serta Sugiyono (2005, 2006, 2008) mengemukakan proses pungutan data atau maklumat pada setiap fasa (keterangan, penurunan, pilihan) tersebut

dilakukan secara berpusingan, berulang-ulang dengan pelbagai cara dan dari pelbagai sumber.

Sugiyono (2006), serta Usman dan Akbar (2009) mengemukakan bahawa sebenarnya tidak ada langkah yang tetap dalam kajian kualitatif. Kerana langkah-langkahnya tidak linear seperti dalam kajian kuantitatif, melainkan berpusingan (sirkuler) dan berulang-ulang, sehingga dapat bermula dari mana-mana. Pengkaji telah melakukan tahap-tahap atau langkah kajian seperti pada jadual 3.2.

Jadual 3.1  
*Tahap-Tahap Kajian*

Tahap ke-	Aktiviti	Keterangan
1	Kajian Pendahuluan	Pengkaji melakukan kajian pendahuluan ke Pejabat syarikat air PDAM Kota Banjarmasin di Jalan Ahmad Yani No. Kota Banjarmasin, Indonesia. Pada tahap ini Pengkaji menyampaikan matlamat dan tujuan lawatan, meminta izin penyelidikan dan komitmen dari Ketua Lembaga Pengarah, Bahagian Pengkajian & Pembangunan, serta diberikan data dan maklumat awal tentang sistem penilaian prestasi di PDAM Kota Banjarmasin sejak tahun 2006 yang menggunakan model KPI dengan kerangka BSC (empat perspektif iaitu Kewangan, Pelanggan, Proses Dalaman, serta Inovasi dan Pembelajaran). Dalam hal ini data yang diperolehi cukup banyak, bervariasi dan belum tersusun secara jelas.
2	Pembuatan Prarekabentuk	Pembuatan Pra rekabentuk Pengkaji ialah melakukan kajian literatur, baik teori yang berkenaan mahupun hasil-hasil kajian terdahulu yang relevan. Pengkaji menyusun kerangka berfikir dan soalan-soalan kajian. Pengkaji juga merancang kaedah kajian, jenis kajian, sumber data, dan proses analisis data.
3	Seminar Prarekabentuk	Seminar Pra reka bentuk Seminar pra reka bentuk dilakukan dalam bentuk seminar proposal. Maklumat dalam Seminar sangat berharga untuk memperbaiki / mengubah rekabentuk kajian. Satu hal penting yang ada dalam Seminar adalah adanya saranan penggunaan kaedah Kajian Kes, kerana BSC memiliki landasan teori yang kompleks dan masih berkembang, serta unit analisis (PDAM Kota Banjarmasin) merupakan satu-satunya syarikat air di Indonesia yang baru melaksanakan model BSC, sehingga memerlukan kedalaman maklumat.

		Kaedah Kajian Kes yang merupakan bahagian daripada kajian kualitatif.
4	Memasuki Lapangan / Mengumpulkan Data	Pengkaji menjalinkan hubungan rasmi dan tidak rasmi, memupuk rasa saling menghormati dan mempercayai, mendapatkan sokongan untuk mengenal pasti sumber data dan pemberi maklumat. Pengkaji melakukan temubual dan perbincangan dengan pemberi maklumat (Informan), bermula dengan Ketua Lembaga Pengarah, diteruskan dengan Pengurus Bahagian Pengajian & Pembangunan, serta pemberi maklumat yang lain. Pengkaji melakukan teknik pungutan data dari sumber data secara triangulasi.
5	Menganalisis Data	Data yang terkumpul dipilih, disajikan dalam bentuk gambar rajah, kemudian dianalisis berdasarkan panduan dan teori yang berkenaan, untuk selanjutnya dibuat kesimpulan sementara.
6	Membuat Laporan / Verifikasi	Membuat laporan lapangan, mengungkap data apa yang masih perlu dicari, soalan apa yang perlu dijawab, kaedah apa yang harus digunakan untuk mendapatkan maklumat baru, dan kesalahan apa yang harus segera diperbaiki.
7	Menemukan Pertanyaan Baru	Soalan-soalan baru akan ditanya untuk melakukan pengesahan dapatan-dapatan dan kesimpulan.  Pada tahap ini, Pengkaji berbincang kembali dengan Penyelia terhadap kesimpulan yang telah dibuat, apakah kesimpulan yang telah dibuat itu boleh dipercayai atau tidak. Untuk memastikan kesimpulan yang telah dibuat tersebut, maka Pengkaji masuk ke lapangan lagi, menemui Ketua Lembaga Pengarah dan pasukannya, untuk mendapatkan pengesahan (validasi) terhadap kesimpulan dan cadangan yang dibuat.
8	Membuat Laporan/Verifikasi	Setelah membuat pengesahan terhadap Kesimpulan yang dibuat, dan diyakini mempunyai kadar kebolehpercayaan, maka pungutan data selesai.
9	Menemukan Pertanyaan Baru	Namun, jika masih ada pertanyaan lagi yang belum terjawab, kerana keterbatasan masa, pengetahuan, tenaga, kos dan lain-lain, maka Pengkaji menganjurkan kepada Pengkaji seterusnya untuk menjawab dan mendapatkan maklumat mengenai kekurangan / melakukan kajian pada tahap berikutnya.

*Sumber : Diolah oleh Pengkaji (2010).*

### **3.7 Sumber Data**

#### **3.7.1 Sumber Data Primer**

Sumber data primer ialah temu bual mendalam (*In-depth interviews*) yang digunakan secara tidak berstruktur, namun untuk tetap menjurus kepada aspek keseluruhan idea yang dirasakan penting, Pengkaji telah menyediakan protokol temu bual sebagai panduan.

Sumber data primer adalah terdiri daripada Ketua Lembaga Pengarah, Lembaga Amanah (Badan Pengawas), Pengurus peringkat pertengahan (Manager), Pengurus peringkat bawahan (Penyelia) dan kakitangan (staf) yang lain. Selain itu, sumber data primer ini menggunakan teknik sampel bertujuan untuk menambahkan data supaya lebih banyak dan lebih yakin dengan penerapan teknik bola salji (*snowball*).

Sumber data primer adalah sumber yang digunakan oleh orang yang sangat memahami keadaan kajian tersebut dan memiliki kuasa (autoriti) untuk keperluan itu. Pendekatan kaedah kualitatif, selain dapat mengumpul data, tetapi juga dapat mencari idea-idea baru dan kritikan dari program yang dilaksanakan.

Manakala menurut Bogdan dan Biklen (1982) mengenai teknik bola salji, seperti mana dipetik oleh Sarmanu (2006) iaitu mengenai teknik persampelan semula yang hanya bermula dengan sedikit (kecil), seperti bola salji yang berguling, lama-lama menjadi besar. Persampelan bermula dengan cara menentukan kumpulan-kumpulan kecil yang diminta untuk ditunjukkan kepada rakan masing-masing, kemudian rakan-rakan itu

menunjuk kepada rakan yang lain, dan seterusnya ia menjadi satu gumpalan bola salji yang semakin membesar.

Sumber data yang dikutip pada peringkat awal memasuki lapangan adalah daripada Drs H. Zainal Ariffin, MSi Ketua Pegawai Eksekutif PDAM Kota Banjarmasin. Beliau merupakan orang yang mempunyai kuasa memberikan kebenaran melakukan kajian, mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan dalam kajian ini.

Sumber data tersebut dapat diringkaskan sebagai berikut:

Jadual 3.2  
*Senarai Sumber Data Primer / Pemberi Maklumat Temubual*

No.	Informan	Jawatan	Bahagian (Departemen/Divisi)	Tarikh Temubual
1	A	Ketua Lembaga Pengarah	Lembaga Pengarah	1). 05-07-2007 2). 26-11-2009 3). 19-02-2010 4). 08-06-2010 5). 20-07-2010
2	F	Pengarah Bahagian Kewangan dan Am	Lembaga Pengarah	1). 09-09-2009 2). 09-12-2009 3). 11-08-2010 4). 09-09-2010
3	E	Pengarah Bahagian Teknik	Lembaga Pengarah	1). 09-12-2009 2). 10-09-2010 3). 17-01-2011
4	M	Pengurus Atasan 1	Departemen Sumber Manusia	
5	G	Pengurus Atasan 2	Departemen Pemrosesan Data dan Maklumat	1). 01-06-2010
6	L	Pengurus Atasan 3	Departemen Pengurusan Aset (Harta)	1). 02-06-2010 2). 09-09-2010
7	N	Pengurus Atasan 4	Departemen Kewangan	1). 09-06-2010 2). 08-09-2010
8	I	Pengurus Atasan 5	Departemen Produksi	1). 09-06-2010
9	J	Pengurus Atasan 6	Departemen Transmisi dan	1). 09-06-2010

10	K	Pengurus Atasan 7	Departemen Pelaksana	1). 09-06-2010
11	B	Pengurus Bawahan 1	-Divisi Penyelidikan & Pembangunan -Divisi Pemeriksaan Kewangan /Bahagian Audit Dalam	1). 05-07-2007 2). 17-07-2007 3). 26-11-2009 4). 13-04-2010 5). 09-09-2010 6). 23-09-2010
12	H	Pengurus Bawahan 2	Departemen Pemrosesan Data dan Maklumat	1). 30-09-2010
13	O	Pengurus Bawahan 3	Departemen Urus Tabdir & Umum	1). 07-09-2010
14	D	Setia Usaha kepada Ketua Lembaga Pengarah	Departemen Urus Tabdir & Am	1). 08-06-2010
15	C	Ahli Perbadanan Kawalan	Perbadanan Kawalan	1). 05-07-2009 2). 02-06-2010 3). 09-12-2009 4). 07-09-2010
16	R	Juru Audit Luaran	BPKP ( Badan Pemeriksa Keuangan dan Pembangunan) Kalimantan Selatan	1). 03-09-2010
17	P	Ahli BPP-SPAM	BPP-SPAM ( Badan Pembinaan dan Pelaksanaan – Sistem Penyelenggaraan Air Minum) Indonesia	1). 04-09-2008
18	Q	Urusan Penilaian Prestasi	BPP-SPAM ( Badan Pembinaan dan Pelaksanaan – Sistem Penyelenggaraan Air Minum) Indonesia	1). 05-08-2010
19	S	Pegawai Sub Direktorat BUMD	Ditjen Otonomi Daerah, Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia	1). 06-08-2010

### 3.7.2 Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder dalam kajian ini adalah dokumen-dokumen dan rekod arkib, yang sentiasa ada dan boleh dirujuk pada bila-bila masa, dan tidak ada unsur manipulasi. Memang dokumen-dokumen dan rekod Arkib ada kalanya sukar untuk diperoleh, apalagi yang berkaitan dengan data laporan kewangan atau data prestasi sumber manusia, apalagi data yang masih dalam proses. Namun, dalam hal ini apabila Pengkaji

mendapat kesukaran mendapat data kewangan dari eksekutif, Pengkaji boleh mendapatkan data tersebut melalui Lembaga Amanah (Badan Pengawas).

### **3.8 Teknik Pungutan Data**

Untuk mendapatkan data kajian yang luas dan mendalam, banyak berusaha dalam melalui:

- 1) Temu bual yang lebih mendalam, dengan menggunakan panduan temu bual yang bersifat terbuka dan semi struktur.

Temu bual mendalam dilakukan terhadap pemberi maklumat utama dan sumber data lain sebagaimana yang diungkapkan sebelumnya pada Sumber Data

- 2) Kajian Dokumentasi, adalah untuk mencari pengisian analisis terutama untuk ketepatan sumber dokumen, bermanfaat sebagai bukti kajian, dan sesuai dengan standard kualitatif.

Pengajian dokumentasi difokuskan pada:

- Perancangan Syarikat PDAM Kota Banjarmasin
- Perancangan Perniagaan PDAM Kota Banjarmasin
- Rancangan Kerja dan Belanjawan Syarikat (RKAP) PDAM Kota Banjarmasin tahun 2009
- Laporan Audit Independen atas Laporan Kewangan PDAM Kota Banjarmasin untuk tahun yang berakhir pada tanggal 31 Disember 2008 , 2007, dan 2006.



- Laporan Hasil Audit Prestasi PDAM Kota Banjarmasin tahun 2009, 2008, 2007, 2006.
- Laporan Dewan Pengawas PDAM Kota Banjarmasin tahun 2008, 2007, dan 2006.
- Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas PDAM Kota Banjarmasin (semakan tahun 2009).
- Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2010 yang dibandingkan dengan Perubahan Rencana Anggaran Perusahaan (RKAP) tahun 2009.
- Laporan Akhir Atas Penyusunan Key Performance Indicators (KPI) PDAM Kota Banjarmasin, Kerjasama BPKP Perwakilan Kalimantan Selatan dengan PDAM Kota Banjarmasin tahun 2006;
- Draft Panduan Sistem dan Prosedur Pengukuran dan Penilaian Prestasi PDAM Kota Banjarmasin tahun 2006.
- Data Benchmarking PDAM Kota Banjarmasin, 2008
- Panduan Penilaian Target Budaya Kerja untuk kaki tangan PDAM Kota Banjarmasin (2009) menggunakan KPI/ BSC.
- Draft Laporan akhir kaedah BSC PDAM Kota Banjarmasin (2009);
- Sistem Penilaian Prestasi Pekerja dengan kaedah BSC pada PDAM Kota Banjarmasin (2009).

Selain itu pengajian dokumentasi juga digunakan dalam membuat transkrip daripada video yang dibuat oleh Perhubungan Awam PDAM Kota Banjarmasin yang berkaitan dengan penyampaian Visi, Misi, Strategi dan Program dalam bentuk Pidato Hari Ulang Tahun PDAM Kota Banjarmasin tahun 2007.

Gambar merupakan bukti yang lebih kukuh dan juga mampu menyokong keadaan objektif kajian berlangsung. Sebahagian besar gambar yang disertakan adalah merupakan gambar yang diambil oleh Perhubungan Awam PDAM Kota Banjarmasin dan gambar-gambar yang lepas dari kakitangan PDAM Kota Banjarmasin.

### **3.9 Pemeriksaan Kesahan dan Kebolehpercayaan**

Dalam peningkatan kesahan hasil kajian, Pengkaji melakukan pemeriksaan awalan, dan pemeriksaan kali kedua serta pemeriksaan ulangan terhadap prosedur kajian yang sudah ditempuh, serta kajian terhadap bahan kajian. kesahan suatu kajian kualitatif bergantung pada kepercayaan akan kesahan, transferabiliti, defendabiliti, dan confirmabiliti.

#### **3.9.1 Meningkatkan kesahan (validiti dalaman)**

Kesahan atas hasil-hasil kajian dilakukan antara lain melalui penggunaan bahan rujukan untuk meningkatkan nilai kebolehpercayaan akan kebenaran data yang diperolehi, dalam bentuk tulisan, fotostat dan lain-lain. Selain itu, kesahan data dilakukan melalui:

1) Pungutan data secara berterusan di lapangan. Pengkaji melakukan pungutan data awal di lapangan pada Jun 2007, dan selepas itu Pengkaji meneruskan pungutan baru pada bulan Disember 2009 hingga Januari 2011 kerana masa Julai 2008 hingga Januari 2009, Pengkaji tidak dapat meneruskan kajian kerana keterbatasan kemampuan memahami kandungan BSC, KPI, Pengurusan Prestasi, Pengurusan Strategik dan metodologi kajian, Pengkaji terlebih dahulu memfokuskan pada pembelajaran dan melakukan ulasan pada

dua hal tersebut. pungutan data / pemerhatian yang berpanjangan membolehkan terjadinya hubungan antara Pengkaji dengan informan atau sumber-sumber data menjadi lebih akrab, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga data dan maklumat diperolehi secara lebih lengkap. Memungut data dari Informan tidaklah mudah, walaupun Pengkaji sudah akrab dengan Ketua Lembaga Pengarah, namun ketika bercakap mengenai nilai kewangan dari data yang diperlukan masalahnya menjadi lain. Apa lagi yang berkenaan dengan kesahan laporan prestasi atau kewangan yang sudah di Audit pihak Auditor Kerajaan (BPKP Kalimantan Selatan), kerana dalam laporan tersebut mengandungi fakta-fakta penyimpangan atau kelemahan yang mesti ada penyelesaian lanjutan. Perkara ini adalah disebabkan, takut terjadi masalah di masa hadapan jika pihak media mengetahuinya. Di samping itu juga, Pengkaji berkenalan dengan Ketua Badan Pengarah pada awalnya adalah semasa beliau menjadi Ketua Unit Perhubungan Awam Kerajaan Kota Banjarmasin tahun 1990, sedangkan Pengkaji pada masa itu sebagai Timbalan Pimpinan salah sebuah syarikat media (akhbar) terkenal di Banjarmasin. Pengkaji menyedari keadaan ini, sehingga jika mengikut arahan Ketua Lembaga Pengarah hanya boleh berhubung dengan orang-orang tertentu sahaja. Suatu ketika Pengkaji meminta data mengenai keputusan penilaian prestasi PDAM Kota Banjarmasin pada tahun 2008 dan 2009. Kedua-dua dokumen ini mengambil masa yang agak lama untuk diperolehi, dan dokumen tersebut tidak lengkap terutama yang berkait dengan dapatan Audit BPKP Kalimantan Selatan. Namun, Pengkaji tidak kecil hati, dan berupaya mencari kekurangannya dari pihak lain. Alhamdulillah, kerana hubungan baik dengan Ketua Lembaga Pengarah dan ahli Lembaga Amanah (Badan Pengawas), Pengkaji (dari unsur ahli akademik) dengan persetujuan Pemilik (Walikota) dilibatkan menjadi salah seorang anggota pasukan dipilih calon Ketua Lembaga Pemeriksa yang

baru (Februari 2010) dan Pengarah bahagian Teknik (Jun 2010), sehingga berkesempatan melakukan temu bual dan perbincangan dengan calon yang umumnya berasal dari para Pengurus pertengahan PDAM Kota Banjarmasin. Sehingga, Pengkaji memperoleh data dan maklumat tambahan yang penting, terutamanya pendapat mereka mengenai pentingnya pelaksanaan KPI / BSC, dan apa saja yang-menyebabkan tidak berjaya pelaksanaannya pada PDAM Kota Banjarmasin.

2) Peningkatan kesungguhan adalah salah satu cara meningkatkan kualiti penglibatan Pengkaji dalam aktiviti lapangan untuk mendapatkan data yang lebih lengkap, tepat, dan benar. Dengan cara ini maka akan diperoleh kepastian data dan urutan peristiwa secara pasti dan sistematik.

3) Triangulasi pula ialah teknik, sumber dan masa untuk memeriksa kebenaran data dengan membandingkannya dengan data yang diperolehi dari sumber lain, dilakukan untuk mempertajam fokus kita terhadap hubungan sejumlah data.

Triangulasi teknik ialah penggunaan pelbagai teknik pendedahan data yang dilakukan kepada sumber data, melakukan triangulasi teknik bererti memeriksa data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeza. Dalam kajian ini Pengkaji hanya menggunakan dua teknik pengumpulan data, iaitu dokumen-dokumen dan temubual dengan informan. Selain itu, pemerhatian turut serta digunakan, tetapi penggunaannya hanya sebagai penyokong sahaja.

Triangulasi Sumber ialah mencari data dari sumber yang pelbagai yang masih berkait antara satu sama lain. Pengkaji melakukan eksplorasi untuk memeriksa kebenaran data dari beberapa sumber. Selain itu, triangulasi Sumber berkaitan dengan sampel bertujuan

dan Snowballing. Triangulasi sumber data, dilakukan oleh Pengkaji pada tema yang sama dengan informan yang berbeza, ataupun ketika melakukan pengesahan data kepada Informan yang paling tepat (kompeten). Misalnya, untuk masa persiapan pelaksanaan model KPI / BSC, selain mencari data pada pihak PDAM Kota Banjarmasin, Pengkaji juga meminta data dan maklumat daripada BPKP Kalimantan Selatan (yang pada masa tahun 2006 terlibat dalam penyediaan dan penyusunan model KPI / BSC). Mengenai laporan-laporan penilaian prestasi PDAM, Pengkaji juga melakukan pengesahan kepada Agensi Kerajaan Kementerian dalam Negeri di Jakarta yang membuat peraturan Kepmendagri No. 47/1999 mengenai kesahan pengukuran prestasi yang digunapakai, untuk mengenalpasti keberkesanan pada masa kini, atau ada rancangan untuk mengemaskini sehingga sesuai dengan keperluan peningkatan prestasi PDAM secara keseluruhan.

Selari dengan itu, Emilia (2008) mengutip pendapat daripada Evan dan Gruba (2002) serta Yin (2003) menyatakan bahawa triangulasi berhubung-kait dengan metodologi, sebagai cara untuk memastikan kesahan Pengkajian.

Menurut pendapat Satori dan Komariah (2009) dan Iskandar (2009) menambah bahawa triangulasi adalah teknik pemeriksaan pengesahan data yang dapat memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pemeriksaan atau sebagai perbandingan terhadap sesuatu data. Tujuan Pengkaji berada di lapangan adalah untuk menjelajah data / maklumat, sehingga memerlukan pelbagai kaedah-kaedah untuk mendapatkan maklumat yang banyak dan tepat. Di samping itu, maklumat yang diperolehi harus memenuhi syarat objektif sehingga Pengkaji perlu melakukan triangulasi dalam mendapat / menggali sesuatu maklumat. Triangulasi adalah

pemeriksaan (cheking) data daripada pelbagai sumber dengan pelbagai cara, dan masa yang berlainan.

Dalam Pengkajian kualitatif, teknik triangulasi dimanfaatkan sebagai pemeriksaan pengesahan data yang Pengkaji dapat dari hasil temubual dengan informan utama dan perbandingan dengan hasil temubual dengan beberapa orang informan yang lain, kemudian Pengkaji mengesahkan dengan kajian dokumen yang berhubungkait dengan Pengkajian serta hasil pemerhatian di lapangan sehingga keaslian dan pengesahan data boleh terjamin.

4) Pemeriksaan Rakan Sejawat adalah melibatkan rakan sejawat yang membantu dari segi perbincangan memberikan idea dan kritikan dalam proses kajian. Selain itu, menurut Moleong (2006) mendedahkan bahawa perbincangan dengan rakan sejawatan akan menghasilkan: (1) pandangan kritis terhadap hasil kajian, (2) dapatan teori substantif, (3) membantu mengembangkan langkah seterusnya dan (4) dapat bertukar pandangan lain sebagai pembanding.

5) Analisis Kes negatif pula adalah kes aneh yang didapati pada masa penggalan data dan kes tersebut berbeza atau tidak sependapat dengan data lain serta boleh menjadi kunci keteguhan data lain. Dengan analisis kes negatif Pengkaji dengan melihat lebih jauh data yang berbeza dengan data yang telah didapati sebelumnya.

### **3.9.2 Validiti Luaran**

Hasil kajian yang diperolehi dapat diaplikasikan oleh pengguna untuk meneruskan kajian mereka. Penyelidikan ini akan mendapatkan Darjat tinggi jika para pembaca mendapatkan gambaran dan laporan kajian pemahaman yang jelas tentang makna pendapatan penting, dan lokus kajian dalam konteks kajian.

### **3.9.3 Ujian Kebergantungan**

Ujian ini dilakukan dengan melakukan audit keseluruhan daripada proses kajian, berupa komunikasi dengan penyelia dan dengan pakar lain dalam bidangnya untuk membicarakan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dalam kajian berkenaan dengan data yang harus dikumpulkan. Pengkaji perlu menunjukkan aktiviti yang dilakukan di lapangan, untuk menyokong kebergantungan. Untuk menunjukkan kredibiliti, kegiatan penyelidikan akan diuji atau diulang oleh orang lain, kecuali dalam konteks zaman telah berubah.

### **3.9.4 Ujian Pengesahan**

Ujian pengesahan dalam kajian kualitatif disebut dengan objektiviti kajian. Kajian dikatakan objektif apabila hasil kajian sudah disepakati oleh orang ramai. Uji pengesahan serupa dengan ujian kebergantungan, sehingga pengujiannya dapat dilakukan secara bersama. Membuat pengesahan bererti menguji dapatan kajian, ini dapat dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Apabila hasil dapatan merupakan fungsi

daripada proses kajian yang dilakukan, maka kajian tersebut sudah memenuhi standard pengesahan. Dalam setiap kajian memerlukan proses dan proses perlulah ada untuk membolehkan hasil dapatannya (Sugiyono, 2008).

Hasil dapatan kajian, kesimpulan dan cadangan telah dilakukan pengesahan dan verifikasi dengan Ketua Lembaga Pengarah, Pengarah Bahagian Kewangan dan Awam, serta Pengarah Bahagian Teknik PDAM Kota Banjarmasin.

#### **3.9.5 Pengesahan**

Pengesahan kesimpulan dan cadangan hasil kajian yang terkini dilakukan kepada Ketua Lembaga Pengarah, Pengarah Bahagian, dan beberapa Pengurus peringkat atasan yang berkenaan, terutama Pengurus Sumber Manusia yang diberi tanggungjawab tentang urusan tadbir pelaksanaan BSC di PDAM Kota Banjarmasin ini.

#### **3.10 Analisa Data**

Analisis data adalah suatu tahap kajian kualitatif yang sangat penting kerana melalui analisis data inilah Pengkaji boleh mendapatkan maklumat hasil dari kajian yang dilakukannya. Analisis adalah suatu usaha dalam menghuraikan dapatannya menjadi bahagian-bahagian, sehingga susunan bentuk sesuatu tampak dengan jelas dan senang untuk difahami.



Dalam kajian kualitatif, data diperolehi daripada pelbagai sumber, dengan menggunakan pelbagai teknik pungutan data, dan dilakukan secara berterusan untuk mendapatkan banyak data. Dengan pemerhatian yang berterusan tersebut mengakibatkan variasi data menjadi sangat tinggi. Data yang diperolehi umumnya adalah data kualitatif (walaupun tidak menolak data kuantitatif), sehingga teknik analisis data yang digunakan belum ada pola yang jelas. Oleh kerana itu, Pengkaji sering mengalami kesukaran dalam melakukan analisis. Dapatan ini bertepatan dengan kajian yang dijalankan oleh Miles dan Huberman (1984) bahawa yang paling serius dan sukar dalam analisis data kualitatif adalah kerana kaedah analisis belum digubal dengan baik.

Dalam hal analisis data kualitatif, Bogdan dan Biklen (1982) menyatakan bahawa analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematik supaya data yang diperolehi dari hasil temubual, rekod lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan dapatannya boleh dikomunikasikan kepada orang lain, boleh bertukar mengikut unit, melakukan sintesis, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat disampaikan kepada orang lain. Fasa orientasi atau keterangan ini dilakukan dengan soalan-soalan tertentu. Pada fasa ini Pengkaji mendeskripsikan apa yang dilihat, didengar, dirasakan dan ditanyakan mengenai kajian dimasukkan ke dalam dapatan kajian. Pengkaji baru menganalisis maklumat mengenai apa yang diperolehinya. Dalam hal ini data yang diperolehi terlalu banyak, bervariasi dan belum tersusun secara jelas.

### **3.10.1 Proses Analisis Data**

Analisis data dalam kajian kualitatif dilakukan sebelum memasuki lapangan, selama di lapangan, dan setelah selesai di lapangan. Hal ini sesuai dengan pendapat Nasution (1988) yang menyatakan bahwa “analisis telah di mulai sejak penggubalan dan penjelasan masalah, sebelum terjun ke bidang lapangan, dan berterusan sehingga sampai ke akhir penulisan hasil Pengkajian”. Analisis data berfungsi sebagai panduan bagi membuat kajian seterusnya. Namun dalam kajian kualitatif, analisis data lebih difokuskan semasa proses di lapangan yang sama dengan pungutan data.

### **3.10.2 Analisis Sebelum Turun ke Lapangan**

Kajian kualitatif ialah melakukan analisis data sebelum Pengkaji masuk ke lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil kajian pendahuluan, atau kedua, yang akan digunakan untuk menentukan fokus kajian. Namun demikian, tumpuan kajian ini lebih kepada bersifat sementara dan akan berkembang setelah Pengkaji masuk dan selama di lapangan.

Dalam perkara ini, Pengkaji terlebih dahulu melakukan kajian pendahuluan mengenai prestasi PDAM Kota Banjarmasin yang pernah diperolehi, baik melalui temu bual dengan Ketua Lembaga Pengarah, mahupun melalui laman web (1) PDAM Kota Banjarmasin; (2) Forum PDAM Indonesia; (3) Perpamsi (Persatuan Syarikat Air Minum Seluruh Indonesia).

Dari maklumat dan bahan-bahan yang sedia ada ini, dapat diketahui bahawa setiap PDAM (Ahli PERPAMSI) mempunyai Petunjuk Prestasi bersifat sama yang digunakan oleh PDAM yang bersangkutan dalam melakukan pengukuran dan penilaian prestasi syarikatnya.

Teknik analisis data yang digunakan ini adalah secara naratif. Pemprosesan data kajian merupakan proses berharga yang menghasilkan dapatan-dapatan kajian yang bermakna. Hasil yang dapat daripada kajian, digunakan dalam keterangan yang berstruktur dengan baik dan memiliki tingkat nilai aksara yang tinggi agar dapat memudahkan orang untuk memahami dan merekonstruksi tatacara di mana berbeza dengan ciri-ciri relatif. Mendeskripsikan hasil kajian adalah menjelaskan soalan kajian sesuai dengan data yang diperolehi di lapangan. Selain itu, kajian kualitatif juga cuba menceritakan hasil pengolahan data dengan menyajikan maklumat dalam bentuk teks bertulis atau bentuk-bentuk gambar mati atau hidup seperti foto, video dan lain-lain. Dalam maklumat data kualitatif ada beberapa perkara yang perlu diperhatikan iaitu (a) menentukan bentuk borang yang akan digunakan dalam mendeskripsikan data. (b) menyambungkan bagaimana hasil yang berbentuk cerita menunjukkan jenis / bentuk keluaran yang sudah direkabentuk sebelumnya dan (d) menjelaskan, bagaimana keluaran berupa cerita untuk mengkomparasikan antara teori dan literasi-literasi yang lain yang menyokong topik kajian.

### **3.10.3 Analisis semasa barada di Lapangan.**

Miles dan Huberman (1990) mengemukakan bahawa aktiviti dalam analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara berterusan sehinggalah berakhirnya kajian, sampai datanya sudah mencukupi. Analisis data dalam kajian kualitatif dilakukan ketika proses pengumpulan data, dan setelah selesai pengumpulan data dalam tempoh tertentu dan ketika proses temu bual, Pengkaji melakukan analisis terhadap semua .

Aktiviti dalam analisis data, iaitu pengurangan data, pameran data dan kesimpulan atau verifikasi. Setelah Pengkaji melakukan pungutan data maka Pengkaji melakukan jangkaan sebelum melakukan pengurangan data.

### **3.10.4 Pengurangan Data**

Data dikutip sebanyak yang mungkin dari lapangan dan direkod secara baik dan terperinci. Semakin lama Pengkaji ke lapangan, maka semakin banyak jumlah data yang terkumpul, bersifat kompleks dan rumit. Pengkaji memerlukan masa yang panjang untuk melakukan segera analisis data melalui penurunan data.

Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga mendapat keputusan yang dikehendaki. Reduksi data atau proses transformasi ini berterusan sehingga laporan akhir lengkap tersusun.

Mereduksi data bermakna meringkaskan, memilih hal-hal yang utama, memfokuskan pada hal-hal penting untuk mendapatkan tema dan polanya. Dengan demikian data yang

telah diturunkan akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah Pengkaji untuk melakukan pungutan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam mereduksi data, setiap Pengkaji akan dipandu oleh tujuan yang akan dicapai. Tujuan utama dari kajian kualitatif, selain prosesnya, juga adalah pada dapatan. Oleh kerana itu, Pengkaji dalam melakukan kajian akan memperoleh segala sesuatu yang dipandang asing, yang tidak diketahui sebelum ini, belum memiliki pola, semua perkara tersebut memerlukan perhatian dari Pengkaji dalam melakukan penurunan pola. Proses kajian kualitatif pada fasa ke dua disebut dengan fasa penurunan / fokus. Pada fasa ini Pengkaji melakukan penurunan segala maklumat yang telah didapati pada fasa I untuk memfokuskan pada masalah tertentu. Pada fasa penurunan ini Pengkaji menyusun / memilih yang paling menarik, penting dan data terbaru. Data yang dirasakan tidak digunakan akan disingkirkan. Berdasarkan alasan tersebut, maka data akan diasingkan mengikut pelbagai kategori yang ditetapkan sebagai fokus kajian.

Pada fasa ini Pengkaji menghuraikan fokus yang telah ditetapkan menjadi lebih terperinci. Pada kajian fasa III ini, selepas Pengkaji melakukan analisis yang mendalam terhadap data dan maklumat yang didapati, maka Pengkaji dapat mencari tema dengan cara mengkonstruksikan data yang didapati menjadi sesuatu bangunan pengetahuan, hipotesis dan ilmu yang baru.

### **3.11 Pameran Data**

Setelah data dikurangkan maka langkah selanjutnya adalah mempamerkan data. Kalau dalam kajian kuantitatif pameran data ini boleh dilakukan dalam bentuk jadual, grafik,

carta pai, pictogram dan sejenisnya (Silalahi, 2009). Melalui pameran data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga senang untuk difahami. Dalam kajian kualitatif, pameran data boleh dilakukan dalam bentuk huraian ringkas, carta, hubungan antara kategori, carta alir dan sejenisnya. Apabila pola yang ditemui telah disokong oleh data dalam setiap kajian, maka pola tersebut sudah menjadi pola yang tetap yang tidak lagi berubah. Pola tersebut selanjutnya dipamerkan dalam laporan akhir kajian.

Pameran data dalam kajian kualitatif dewasa ini juga boleh dilakukan dalam pelbagai jenis matriks, grafik, rangkaian dan carta. Kesemuanya telah menggabungkan maklumat yang tersusun dalam bentuk yang padu dan mudah diraih. Jadi data yang dipamerkan merupakan data yang telah dianalisis. Perancangan baris dan medan untuk matriks data kualitatif dan menentukan jells dan data borang yang akan dimasukkan ke dalam peti merupakan analisis aktiviti matriks (Silalahi, 2009).

Data yang kurang mencukupi tidak dapat memberikan gambaran secara menyeluruh. Oleh kerana itu, pameran data amat diperlukan. Selain itu, pameran data adalah menyajikan data dalam bentuk matrik, jaringan, carta atau grafik, dan sebagainya. Dengan demikian, Pengkaji dapat menguasai data dan tidak terbenam dengan tumpukan data.

### **3.12 Penentuan Kesimpulan / Verifikasi**

Langkah ke tiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1992) adalah pengeluaran kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak menjumpai bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data seterusnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada peringkat awal, telah disokong oleh bukti-bukti yang sah dan konsisten saat Pengkaji kembali ke lapangan mengumpul data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Dengan demikian kesimpulan dalam kajian kualitatif mungkin boleh menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, tetapi mungkin juga tidak, kerana seperti telah dikemukakan bahawa masalah dan rumusan masalah dalam kajian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah kajian berada di lapangan (Sugiyono, 2006).

Pengeluaran kesimpulan adalah kesimpulan data-data yang sudah diproses atau dipindahkan ke dalam bentuk-bentuk yang sesuai dengan pola penyelesaian permasalahan yang dilakukan. Kesimpulan dalam kajian kualitatif menjadi jawapan rumusan masalah dan isinya merupakan kristalisasi data lapangan yang berharga bagi praktikal dan pengembangan ilmu. Kesimpulan merupakan penemuan baru yang sebelumnya belum pernah ada yang dapat berupa keterangan atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih samar sehingga setelah dilakukan kajian akan menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal, hipotesis, konsep atau teori.

Dalam kajian kualitatif menurut Sugiyono (2006) dari kesimpulan tersebut, didapati dapatan-dapatan berupa maklumat yang bersifat deskriptif, maklumat perbandingan, atau maklumat asosiatif. Maklumat deskriptif adalah gambaran yang lengkap mengenai keadaan objek kajian. Maklumat perbandingan gambaran adalah maklumat yang lengkap mengenai perbezaan dan persamaan fenomena daripada objek kajian, dan maklumat asosiatif adalah gambaran maklumat yang lengkap mengenai hubungan antara pemboleh ubah yang satu dengan yang lain.

Dengan kata lain, keputusan akhir dari kajian kualitatif, bukan sekadar menghasilkan data atau maklumat yang sukar dicari melalui kaedah kualitatif, tetapi juga harus mampu menghasilkan maklumat-maklumat yang bermakna, bahkan bila mungkin didapatkan hipotesis atau ilmu baru yang boleh digunakan untuk membantu mengatasi masalah dan meningkat taraf hidup manusia.

### **3.13 Teknik Penyusunan Laporan Kajian**

Tujuan sesebuah kajian bukan sahaja untuk sekadar tujuan akademik kepada Pengkaji, akan tetapi juga untuk orang lain supaya boleh memiliki pemahaman yang baik tentang hal ehwal kandungan daripada hasil kajian tersebut.

Laporan kajian merupakan pameran data dan tafsiran terhadap data secara sistematik, dan secara analitis. Pameran hasil kajian disajikan secara terperinci dengan bahasa yang tidak terlalu rasmi, iaitu dengan menggunakan kalimat sehari-hari serta menggunakan pilihan kata yang dapat menggambarkan konsep atau kemahuan informan.



Dalam penulisan laporan kajian ini, Pengkaji menggunakan garis panduan dan isi kandungan sebagai berikut:

Bahagian 1. Pengenalan, mengandungi: (1) Latar Belakang yang menjelaskan mengapa kajian ini penting dilakukan; (2) Kenyataan Masalah, atau Fokus Kajian; (3) Objektif Kajian; (4) Sumbangan dan Signifikan Kajian; (5) Skop dan Kekangan Kajian dan (6) Susunan Alur tesis.

Bahagian 2. Berisi Ulasan Karya dari pelbagai sastera termasuk hasil-hasil kajian dahulu untuk menjawab soalan-soalan kajian yang terdapat pada bahagian 1 sebagai asas penyusunan kerangka berfikir atau paradigma kajian.

Bahagian 3. Metodologi, menjelaskan pendekatan dan kaedah kajian yang dilakukan. Hal ini merangkumi (1) Jenis kajian, (2) pendekatan kaedah kajian yang digunakan dan kedudukan Pengkaji, (3) Lokasi Kajian, (4) Tahap-tahap kajian (5) Sumber Data, (6) Teknik Pungutan Data, (7) Ujian Kredibiliti Data (berupa Perpanjangan masa Pungutan data di lapangan, Meningkatkan kesungguhan kajian, penggunaan triangulasi, dan Pemeriksaan rakan sejawatan dan (8) Analisis Data.

Bahagian 4. Kajian Kes Syarikat Air PDAM, sebagai gambaran yang bersifat umum daripada objek kajian.

Bahagian 5. Dapatan Kajian mengandungi hasil dapatan kajian, baik yang didapatkan dari sumber data primer (temubual dan pemerhatian) dan dari sumber sekunder (berupa dokumen-dokumen). Dapatan kajian dibuat dalam satu Bab tersendiri, kerana untuk melihat persamaan dan perbezaan dapatan dari sumber primer dan sekunder.

Kemudian dalam Bahagian 5. Juga dilakukan Pengesahan dan Perbincangan. Dapatan yang diperolehi, untuk mendapatkan penjelasan dan kebenaran perlu dilakukan tafsiran dan kemudian disahkan dan diperbincangkan, baik dari segi peraturan dan panduan yang berlaku, konsep dan teori yang berkenaan, hasil kajian Pengkaji terdahulu, serta pengalaman Pengkaji sebagai instrument manusia. Keputusan pengesahan dan perbincangan ini akan memberikan kemudahan dan kejelasan bagi Pengkaji untuk membuat kesimpulan dan cadangan.

Bahagian 6. Fokus Kajian, mengemukakan tumpuan daripada dapatan kajian yang merupakan teras daripada bahagian 5 dan 6, dengan tambahan cadangan model kajian BSC yang ingin dibangunkan dikemudian hari.

Bahagian 7. Kesimpulan dan Cadangan. Bahagian ini mengandungi ringkasan dapatan kajian, keterbatasan kajian, sumbangan kepada teori dan praktikal, dan cadangan kepada kajian seterusnya dan pihak-pihak yang berkenaan.

### **3.14 Ringkasan**

Berdasarkan objektif dan soalan kajian, jenis kajian yang digunakan adalah kajian kes. Yin (1994) mengemukakan kajian kes sesuai bagi menjawab soalan kajian "bagaimana" dan / atau "mengapa".

Kajian dengan jenis kaedah kajian kes menghendaki sesuatu kajian yang terperinci, mendalam, menyeluruh atas objek tertentu yang biasanya relatif kecil selama jangka masa tertentu, termasuk persekitarannya. Pengkaji bersama pengambil keputusan

berusaha mencari pola hubungan atas faktor-faktor yang dominan atas pemasalahan kajiannya.

Kajian kualitatif bersifat deskriptif, kerana semasa pungutan data, Pengkaji boleh mencari data kajian dalam bentuk kata-kata, gambar, di mana data di sini bermaksud adalah transkrip-transkrip temubual, rekod data lapangan, dokumen, foto-foto, notis dan lain-lain. Data-data kajian dipilih dan dideskripsikan oleh Pengkaji.

Terdapat beberapa alasan penggunaan kajian kes dalam kajian ini ialah:

1) Kerana Model BSC pada Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin bukan untuk menguji teori, tetapi mempunyai tujuan utama untuk pengembangan ilmu iaitu mencari sesuatu amalan yang baik dari Model Pengurusan Prestasi yang kemudian hasilnya boleh dipindahkan pada organisasi yang mempunyai keadaan dan situasi yang serupa.

2) Model BSC pada Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin merupakan suatu kajian kes pada satu unit sosial (organisasi). Dengan kajian kes, maka hasil kajian boleh dikaji lebih terperinci dan mendalam serta dapat memberikan makna yang lebih bererti.

Hasil kajian tidak akan digeneralisasi ke populasi, kerana persampelan tidak dilakukan secara rawak. Kerananya, hasil kajian kualitatif hanya berlaku untuk kes situasi sosial tertentu, atau dengan konteks lain keadaannya tidak jauh bezanya. Hasil kajian tersebut dapat dialihkan ke situasi sosial (di tempat lain) apabila situasi sosial lain tersebut memiliki kemiripan atau persamaan dengan situasi sosial yang dimiliki. (Sugiyono, 2005; 2006; 2008; dan Sarmanu, 2006). Kajian seperti ini semakin bersifat deskriptif dan menggunakan logik berfikir induktif.

Kedudukan Pengkaji di dalam kajian ini adalah sebagai *human instrument*, selari dengan Sugiyono (2008). Pengkaji berfungsi menentukan fokus kajian, memilih informan sebagai sumber data, menilai kualiti data, analisis data, mentafsirkan data dan membuat kesimpulan atas dapatan yang diperolehi.

Pengkaji mengambil lokasi kajian di pejabat Pusat PDAM Kota Banjarmasin, Jl Jenderal A. Yani No. 12 Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan, Indonesia. Kajian Pendahuluan dilakukan pada bulan Julai 2007, Ulasan Karya dirancang mulai Ogos 2007 hingga November 2009, namun pelaksanaannya hingga penulisan tesis ini berakhir. Kajian Lapangan dilakukan mulai Disember 2009 hingga Januari 2011.

Sumber data pada tahap awal memasuki lapangan adalah Drs H. Zainal Arifin, MSi Ketua Pegawai Eksekutif (Pengarah Utama) PDAM Kota Banjarmasin, kerana beliau merupakan orang yang memiliki kuasa memberikan izin melakukan kajian, dan kemudian dapat membukakan pintu untuk menunjukkan sumber data lainnya yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan dalam kajian ini.

Berdasarkan kajian pendahuluan pada tahun 2007 diketahui bahwa PDAM Kota Banjarmasin adalah merupakan satu-satunya PDAM di Provinsi Kalimantan Selatan (daripada 13 PDAM ) yang mencuba menerapkan Sistem Pengurusan dan Penilaian Prestasi yang menggunakan KPI dengan kerangka BSC. sehingga dapat dijadikan objek dalam kajian ini.

Pengkaji sebagai instrumen dapat terlibat secara langsung dalam berbagai aktiviti perusahaan, seperti pemantauan, pengukuran dan penilaian, sehingga dapat menguatkan validiti dalam interpretasi data.

Untuk mendapatkan data kajian yang luas dan mendalam, maka dilakukan upaya melalui: (1) Temu bual yang mendalam serta (2) Dokumen dan rekod arkib, terutama untuk ketepatan sumber dokumen, bermanfaat sebagai bukti kajian, dan sesuai dengan standard kualitatif.

Untuk peningkatan kesahan hasil kajian, Pengkaji melakukan pemeriksaan dan pemeriksaan silang terhadap prosedur kajian yang sudah ditempuh, serta kajian terhadap substansi kajian, termasuk menggunakan teknik triangulasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila ditemukan dengan bukti-bukti yang kuat yang menyokong pada tahap pungutan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, telah didokong oleh bukti-bukti yang sah dan konsisten ketika Pengkaji kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang boleh dipercayai.

## **BAB EMPAT**

### **SYARIKAT AIR PDAM KOTA BANJARMASIN**

#### **4.1 Pengenalan**

Dalam Bab Kajian Kes Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin ini diulas mengenai Kota Banjarmasin, sejarah perkembangan PDAM Kota Banjarmasin, skop dan kawasan perniagaan, visi, misi, nilai-nilai, peta strategi, objektif strategi, polis, program kerja, rancangan pelaburan, serta permasalahan PDAM Kota Banjarmasin dan Ringkasan.

#### **4.2 Kota Banjarmasin**

Kota Banjarmasin, sebagai Ibu kota Provinsi Kalimantan Selatan, berada di tepian sungai Barito dan membahagi oleh sungai Martapura. Kedua-dua sungai besar tersebut merupakan pelabuhan bagi sungai-sungai kecil. Kerana itulah, Banjarmasin dikenali sebagai "Kota Seribu Sungai", atau "Kota Air" (Abbas, 2010).

Kota Banjarmasin terletak pada dataran rendah berawa, 0.26 di bawah paras laut, pada kedudukan posisi  $3^{\circ}15' - 3^{\circ}22' \text{ LS}$  dan  $114^{\circ}08' - 114^{\circ}09' \text{ BT}$ . Sebelah Barat dan Utara berbatasan dengan Kabupaten Barito Kuala, sebelah Timur dan Selatan dengan Kabupaten Banjar. Kota terbesar di Kalimantan Selatan ini berpenduduk 627,245 orang (2008).

Pada Era sebelum tahun 1980-an, selain berperanan sebagai pengangkutan, sungai di Banjarmasin juga merupakan sumber air bersih. Malangnya, bandar yang berkembang pesat itu, iaitu Kota Banjarmasin terkena impak akibat pesatnya perkembangan perumahan, industri, perdagangan, perkayuan, perlombongan arang batu di kawasan-kawasan hulu sungai, dan sektor lain. Hal ini, mengakibatkan sungai-sungai di kawasan bandar Banjarmasin menjadi semakin tidak berfungsi. Pada pengakhirannya, menurut Abbas (2010) terjadi pada era 1980 - 2000-an, di mana krisis air menimpa kebanggaan "Urang Banjar" tersebut. Kualiti air, baik air sungai mahupun air bersih yang lain, tidak dapat digunapakai. Hal tersebut menyebabkan bandar yang berkembang pesat tersebut telah didenda. Keputusan kajian menunjukkan beberapa logam berat seperti zat besi (Fe) dan mangaan (Mn) telah didapati di semua sumber air. Selain itu juga, terdapat elemen lain yang cukup berbahaya iaitu keasidan air (Ph) rendah dan kadar kuman E. Coli yang tinggi dan sidementasi yang menyebabkan kadar kekeruhan air mentah melebihi 50 NTU (Abbas, 2010). Pada saat itu, sungai tercemar dengan begitu teruk. Tetapi, tidak ada pilihan lain bagi masyarakat untuk mendapatkan sumber air guna keperluan MCK (mandi, mencuci, keperluan ke tandas), bahkan air minuman juga tidak ada. Hal tersebut menyebabkan terjadinya pelbagai penyakit seperti penyakit diare, kolera, cirit-birit, dan penyakit kulit.

Krisis air pada awal tahun 2000, telah menyebabkan pihak Pemerintah Kota Banjarmasin (kerajaan pada peringkat daerah), terlebih lagi bagi PDAM Kota Banjarmasin yang berdiri sejak tahun 1937, keadaan tersebut dijadikan permulaan untuk membina diri. Krisis air, menambahbaikkan pengurusan, dan prestasi menjadi sasaran perubahan. Semboyan digalakkan, "PDAM Kota Banjarmasin bangkit - Milineum Baru

PDAM Kota Banjarmasin". PDAM Kota Banjarmasin bergerak menuju era baru. Pada tahun 2002 dilakukan bengkel mengatasi krisis air dan membangkitkan PDAM yang melibatkan pemangku kepentingan, Pertubuhan bukan kerajaan (NGO) dan pelbagai lapisan masyarakat, yang hasilnya kemudian dituangkan dalam melakukan transformasi PDAM dengan menyusun Perancangan Perniagaan 2003 - 2007. Secara terperinci di dalam Perancangan Perniagaan tersebut ditetapkan target pendapatan melalui menaikkan kadar jualan air minum, permodalan, dan pelaburan yang dirancang dengan cermat. Hasil yang didapati, akhirnya keadaan PDAM Kota Banjarmasin yang setiap tahun sebelumnya selalu rugi, akhirnya pada tahun 2004 hingga kini berjaya mendapat keuntungan, walaupun kerugian secara kumulatif akibat kerugian masa lampau hingga ke hari ini belum lagi tertutup.

Masa ini, pada tahun 2009 PDAM Kota Banjarmasin telah menerima ISO 9001 versi 2000 dari TUV NORD dengan sijil No. 16 100 0560. Ini bermakna, sistem pengurusan kualiti PDAM Kota Banjarmasin telah memenuhi syarat-syarat antarabangsa dalam rangka memenuhi perkhidmatan pelanggan.

#### **4.3 Sejarah Perkembangan Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin**

Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin berdasarkan sejarah mula berdiri tahun 1937 yang dibina oleh Kerajaan Belanda pada tahun 1937, difungsikan dengan sambungan sekitar 300 buah dengan kapasiti 35 liter / saat. Pada masa ini, PDAM Kota Banjarmasin memiliki sebanyak 3 (tiga) unit dengan kapasiti dipasang 1571 liter / saat, seperti dalam jadual berikut:



Jadual 4.1  
*Sumber Air Mentah dan Kapasiti PDAM Kota Banjarmasin tahun 2009*

No	Lokasi	Sumber air mentah	Kapasiti (Liter/saat)	
			Disiarkan	Produksi
1	IPA A. Yani	Pengambilan Sungai Bilu/ Pengambilan Sungai Tabuk	600	600
2	IPA Pramuka	Pengambilan Sungai Tabuk dan Pengambilan Pematang	946	726
3	MTP Sungai Lulut	Pengambilan Sungai Lulut	25	25

#### 4.4 Skop Perniagaan

Syarikat Air (PDAM) Kota Banjarmasin merupakan Badan Usaha Miliki Daerah (BUMD) yang bergerak dalam bidang mengusahakan industri pengolahan air bersih, dalam rangka memenuhi keperluan air bersih bagi masyarakat bandar Banjarmasin dan sekitarnya.

Memperhatikan sejarah berdiri dan perkembangannya, Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin tidak saja mempunyai tujuan menyediakan perkhidmatan air bersih kepada masyarakat, tetapi juga berusaha dari perkhidmatannya itu boleh mencapai pengembalian kos dan memperoleh keuntungan.

PDAM Kota Banjarmasin ini ditubuhkan oleh pihak Kerajaan peringkat daerah (Pemerintah Kota) Banjarmasin, sedangkan pengelolaannya diserahkan kepada pengurusan profesional. Kedudukan Pemerintah Kota adalah melakukan kawalan, perancangan dan pengawalan dengan melakukan apa-apa kelulusan dan pengesahan terhadap Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK), Badan Pemeriksa, Lembaga Pengarah, serta Rancangan Kerja dan Belanjawan Syarikat (RKAP). Sedangkan aktiviti operasi sepenuhnya dilakukan oleh peranti pengurusan dan pekerja.

## **4.5 Penyata Visi, Misi dan nilai-nilai PDAM Kota Banjarmasin**

### **4.5.1 Visi**

Visi PDAM Kota Banjarmasin adalah menjadikan PDAM Kota Banjarmasin yang Sehat, Mandiri dan Prima dalam Perkhidmatan. Kenyataan visi ini sesuai pula dengan apa yang dikemukakan oleh Ariffin dalam Pelan Korporat PDAM Kota Banjarmasin 2007 - 2011 iaitu "Kami berharap pada akhir tahun 2011 PDAM Kota Banjarmasin dapat menjadi syarikat yang berdikari dan profesional serta cemerlang dalam perkhidmatan yang pada akhirnya memberikan konstribusi pendapatan bagi Pemerintah Kota Banjarmasin". Kenyataan visi adalah merupakan elemen penting dari proses perancangan strategik. Ia harus menggambarkan tentang apa yang diinginkan organisasi pada masa hadapan. Kenyataan ini menjelaskan tujuan asas, ciri-ciri, dan falsafah yang akan mempertajam arah strategik organisasi. Ia harus merupakan gambaran inspiratif dari apa yang diyakini organisasi sebagai sesuatu yang ideal bagi para kepentingan organisasi pada masa akan datang.

### **4.5.2 Misi**

Misi PDAM Kota Banjarmasin adalah:

- 1) PDAM Kota Banjarmasin pemulihan kos penuh.
- 2) Pekerja profesional dan sejahtera
- 3) Kualiti perkhidmatan yang standard
- 4) Memberikan konstribusi pada pendapatan asli daerah

Tujuan yang hendak dicapai sehingga tahun 2011 adalah menjadikan PDAM Kota Banjarmasin dapat berkembang secara bebas menjadi sebuah syarikat air minum (Perancangan Korporat PDAM Kota Banjarmasin 2007 - 2011).

#### **4.5.3 Nilai-Nilai Utama**

Nilai-nilai budaya kerja di PDAM Kota Banjarmasin sebagaimana yang dinyatakan di dalam Perancangan Korporat (2007 - 2011) adalah:

- 1). Kejujuran
- 2). Kerjasama
- 3). Disiplin
- 4). Keadilan
- 5). Tanggungjawab
- 6). Kebenaran
- 7). Keterbukaan
- 8). Pematuhan

Nilai-nilai budaya kerja ini juga digunakan sebagai rujukan dalam membuat keputusan. Secara umum nilai-nilai budaya yang dibangunkan oleh syarikat tersebut dapat difahami dan dipedomani oleh seluruh pengurusan dan pekerja,

## **4.6 Strategi PDAM Kota Banjarmasin**

### **4.6.1 Strategi**

Strategi adalah teknik atau cara yang digunakan organisasi untuk mencapai visi dan misi yang telah dirumuskan. Sesuatu strategi memuatkan siri petunjuk yang menjelaskan bagaimana organisasi akan mencapai misi dan mengarahkan visi. (Mahsun, 2002). Huraian tentang cara-cara untuk mencapai cita-cita inilah yang disebut strategi. Dengan mendeskripsikan sebuah strategi, maka dapat membantu organisasi meluruskan dan menfokuskan arah pencapaian misi dengan panduan dan petunjuk yang jelas dan difahami bersama.

Strategi Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin adalah sebagai berikut:

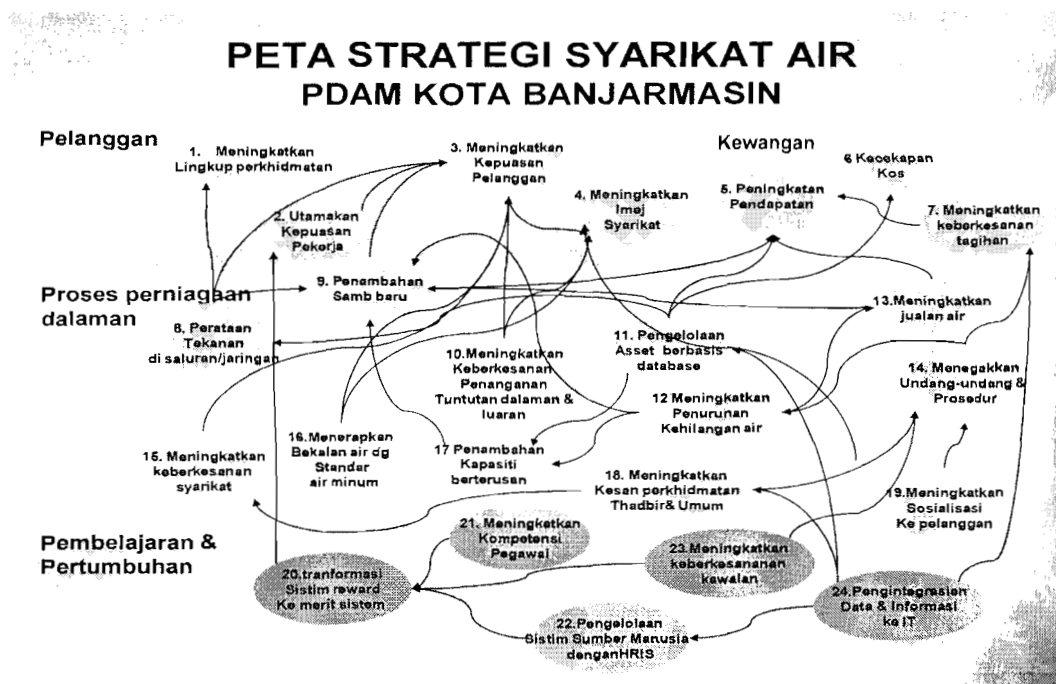
- 1). Optimalisasi sistem pengeluaran dan pengedaran
- 2). Peningkatan kualiti servis
- 3). Pembangunan sumber manusia
- 4). Peningkatan pendapatan usaha syarikat

### **4.6.2 Pemetaan Strategi**

Terdapat pemetaan strategi pada PDAM Kota Banjarmasin, yang bersumberkan dokumen Kaedah BSC di PDAM Kota Banjarmasin (2010). Penyusunan peta strategi melibatkan seluruh pengurus di peringkat atasan yang ada pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, kemudian peta strategi ini akan di cascading lagi kedalam objektif-objektif strategi di jabatan masing-masing.

Dalam membuat kaedah BSC, penggunaan Peta Strategi ini sangat penting, kerana Peta Strategi ini berfungsi sebagai peta jalan, objektif strategi dan apa saja yang perlu dicapai oleh organisasi. Peta strategi juga menunjukkan hipotesis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai aset bukan nyata (*intangible assets*) yang menjadi pendorong bagi tercapainya strategi pada aspek proses dalaman, kewangan dan pelanggan.

Contoh Peta Strategi PDAM Kota Banjarmasin pada peringkat korporat adalah seperti berikut :



Rajah 4.1  
Peta Strategi PDAM Kota Banjarmasin ( 2010 )

Secara keseluruhan PDAM Kota Banjarmasin memiliki 24 buah objektif strategi yang mesti dicapai bersesuaian dengan aspek / perspektifnya, dan semua itu perlu disosialisasikan dan difahami oleh semua pekerja pada semua peringkat.

Objektif strategi yang termuat dalam Peta Strategi ini, seharusnya boleh dicapai, maka haruslah diterjemahkan ke dalam bentuk BSC.

### 4.6.3 Objektif Strategi

Objektif strategi pada PDAM Kota Banjarmasin dapat dilihat menerusi Peta Strategi yang akan dilukiskan pada Rajah 6.1. yang diringkas seperti berikut :

Jadual 4.3  
*Objektif strategi di PDAM Kota Banjarmasin*

Perspektif	Objektif Strategi
PELANGGAN	1. Meningkatkan skop-perkhidmatan 2. mengutamakan kepuasan pelanggan 3. Meningkatkan kepuasan pelanggan 4. Meningkatkan citra syarikat
KEWANGAN	5. Peningkatan pendapatan 6. Pembiayaan yang efisien 7. Penagihan yang efektif
PROSES DALAMAN	8. Pemerataan tekanan di jaringan 9. Tambahan sambungan baru 10. Meningkatkan keberkesanan dalam menagani aduan 11. Pengurusan Aset berasaskan database 12. Menurunkan kadar kehilangan air 13. Menegakan peraturan dan prosedur 14. Meningkatkan keberkesanan organisasi 15. Menerapkan-penawaran air yang standard 16. Penambahan kapasiti 17. Meningkatkan pentadbiran awam yang efektif 18. Meningkatkan sosialisasi terhadap pelanggan
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	19. Tranformasi Sistem ganjaran kepada merit sistem 20. Meningkatkan kompetensi pekerja 21. Pengurusan Sistem Sumber Manusia dengan HRIS 22. Meningkatkan keberkesanan dalam pengawasan 23. Mengintegrasikan Data dan Informasi ke IT

*Sumber : Diolah oleh pengkaji (2010) dari dokumen panduan BSC PDAM Kota Banjarmasin(2010).*

Objektif strategi ini harus tepat dan jelas, hal ini kerana akan menjadi landasan untuk menetapkan petunjuk utama (KPI) dan Inisiatif strategi (*action plan*).

#### **4.7 Polisi PDAM Kota Banjarmasin**

Polisi PDAM Kota Banjarmasin, merangkumi:

- 1) Peningkatan skop servis dan jumlah pelanggan
- 2) Perkongsian PDAM dengan Kerajaan Pusat, Provinsi dan Kota dalam Optimalisasi infrastruktur sistem penambahan air mentah.
- 3) Usaha penstrukturan hutang dengan Jabatan Kewangan
- 4) Peningkatan kualiti sumber manusia
- 5) Kecekapan dan keberkesanan dipersekitaran kerja.

#### **4.8 Program Kerja PDAM Kota Banjarmasin 2007 – 2011**

Penyusunan Plan Korporat PDAM Kota Banjarmasin merupakan rancangan pembangunan perniagaan PDAM tahun 2007 - 2011, dalam usaha mencapai objektif sesuai dengan visi dan misi syarikat, strategi dan arah polisi pembangunan Bandar.

Dengan pertimbangan adanya peluang dan potensi pasaran yang ada, objektif yang akan dicapai adalah merangkumi servis 98 peratus dari jumlah keseluruhan penduduk Bandar Banjarmasin iaitu pada tahun 2011 sebanyak 686.450 orang penduduk atau sebanyak 120.703 pelanggan, atau adanya penambahan pelanggan sebanyak 6,000 unit pada tahun, disamping penurunan tahap kehilangan air yang dirancang turun secara

gradual sebanyak 1 peratus pada tahun, dengan demikian diharapkan tahun 2011 menjadi 24 peratus yang kemudian dimanfaatkan untuk servis PDAM secara kekawasanan.

Aktiviti perancangan pembangunan yang akan dilaksanakan PDAM Kota Banjarmasin antara lain:

Jadual 4.4  
*Program Kerja 2007-2011 PDAM Kota Banjarmasin*

Bil.	Program	Sub Program
	Program bidang Teknik	<p>a). Optimalisasi sistem pengeluaran dan pendedaran, iaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penurunan Kehilangan Air, melalui kegiatan: rehabilitasi rangkaian paip lama / rosak /</li> <li>• bocor serta penggantian atau membaiki water meter pelanggan sebanyak 30.000 unit yang dirancang pertahun 6,000 buah</li> <li>• Optimalisasi IPA Pramuka dari 500 lt / saat menjadi 700 lt / saat.</li> <li>• Optimalisasi IPA Yani dari 526 lt / saat menjadi 626 lt / saat melalui pemulihan bangunan pemasangan media penapis serta sistem pembubuhan bahan kimia.</li> <li>• Rehabilitasi intake S. Bilu dari 520 lt / saat menjadi 660 lt / saat.</li> <li>• Pengadaan pam intake S. Tabuk, S. Bilu IPA Yani.</li> <li>• Pengadaan Genset S. Tabuk &amp; S. Parman 500 menjadi 850 KVA</li> <li>• Relokasi rangkaian paip pendedaran primer jambatan Dewi - Jalan Pos O 630 mm panjang 7 km dari Intake S Tabuk ke Intake Pematang Panjang.</li> <li>• Optimasi pelaksanaan sistem blok dan pemetaan pelanggan ke dalam GIS</li> <li>• Meningkatkan penertiban kecurian air oleh pelanggan dan masyarakat.</li> </ul> <p>b). Pembangunan Sistem dan Distribusi, iaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan Intake S. Tabuk kapasiti 500 lt / saat berikut peralatan pendukung.</li> <li>• Pemasangan rangkaian paip pendedaran primer IPA Pramuka - Basirih O 500 mm sepanjang 8 km.</li> <li>• Pemasangan rangkaian paip pendedaran primer IPA Pramuka - Sultan Adam O 500 mm sepanjang 7 km.</li> <li>• Pembangunan reservoir Basirih dan Sultan Adam masing-masing kapasiti 2,500 m3, boster pump dan bangunan pelengkap.</li> <li>• Pengadaan dan pemasangan rangkaian paip pendedaran dalam kota O 50 - 300 mm sepanjang 8 km.</li> <li>• Penambahan jumlah sambungan 29.150 unit.</li> </ul>
	Program bidang Servis	iaitu penyempurnaan sistem dan prosedur perkhidmatan



Program bidang Servis Pelanggan	<p>iaitu penyempurnaan sistem dan prosedur perkhidmatan sambungan baru, bayaran akaun air, optimalisasi fungsi customer service dan lain-lain</p> <p>a). Optimasi sistem perkhidmatan, iaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standarisasi kualiti servis</li> <li>• Penyempurnaan sistem pengurusan maklumat</li> <li>• Survey kepuasan hati pelanggan</li> <li>• Reklasifikasi pelanggan dan blok sistem</li> <li>• Sosialisasi program PDAM dan penyesuaian tariff</li> <li>• Optimalisasi customer service</li> </ul> <p>b). Pembangunan sistem perkhidmatan, iaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembangunan skop servis</li> <li>• Servis pelanggan pada pejabat-pejabat bantu</li> <li>• Pembangunan SKP langsung pada unit-unit servis</li> </ul>
Program bidang Kewangan	<p>merangkumi peningkatan pendapatan, kecekapan dan pengawalan kos, penyempurnaan sistem dan prosedur akaunting, penyusunan belanjawan, penyusunan sistem penagihan, menyusun jadual pengembalian hutang dan lain-lain.</p> <p>a). Meningkatkan pendapatan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penambahan sambungan</li> <li>• Penyesuaian tariff</li> <li>• Meningkatkan kecekapan penagihan</li> </ul> <p>b). Hutang Jangka Panjang dan pengurusan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• penstrukturan hutang pinjaman</li> <li>• Sifat laporan kewangan dan teknik</li> </ul>
Program bidang Umum	<p>terdiri daripada: (1) bidang organisasi dan pengurusan seperti penyempurnaan struktur organisasi, sistem dan prosedur kerja yang berpusat fungsi-fungsi pengurusan moden. (2) bidang sumber manusia seperti peningkatan kualiti sumber manusia, penyusunan penilaian prestasi kerja, penyempurnaan sistem jenjang kerjaya, (3 ) bidang Undang-undang seperti penyempurnaan peraturan-peraturan daerah (Perda) PDAM, tatalaksana serta perubahan status undang-undang PDAM.</p> <p>a). Tata laksana keorganisasian:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosialisasi Visi, Misi, Sasaran, dan Tujuan PDAM</li> <li>• Penyempurnaan dan sosialisasi struktur organisasi baru, tata tertib, sistem prosedur kerja, job keterangan yang berpusat fungsi-fungsi pengurusan moden.</li> <li>• Penilaian prestasi PDAM lima tahun pertama</li> </ul> <p>b). Bidang Sumber Manusia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian dan penyempurnaan kaedah penilaian prestasi kerja</li> <li>• Sosialisasi penjejaran kerjaya pekerja / pegawai, seperti gaji, insentif, bonus dan kos syarikat.</li> <li>• Sosialisasi peraturan penyelenggaraan pekerja / pegawai dalam pembangunan sumber manusia.</li> <li>• Menyempurnakan formula yang profesional untuk promosi dan mutasi pegawai (sistem jenjang karier pegawai).</li> <li>• Penyempurnaan formula rekrutmen pegawai baru dengan pertimbangan keperluan dan kos syarikat</li> </ul> <p>c). Bidang Pembangunan Undang-undang</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan penilaian dan penyempurnaan sistem kerja sama antara PDAM dengan pihak lain atau Rekanan.</li> <li>• Sosialisasi peraturan peraturan Kerajaan yang berkaitan dengan PDAM seperti PP No 16 Tahun 2005 tentang SPAM.</li> </ul>

	undang No 8 tahun 1999 tentang perlindungan konsumen
	• Membuat pola pengembangan kawasan melalui kerjasama operasi antara daerah
	• Melakukan kajian atas rancangan perubahan status undang-undang PDAM Kota Banjarmasin dari BUMD menjadi PT.
	• Melakukan kajian terhadap Peraturan Daerah PDAM berikut penyempurnaan nya yang berkaitan dengan tata laksana organisasi syarikat.

*Sumber : Perancangan Korporat PDAM Kota Banjarmasin 2007-2011.*

#### 4.9 Rancangan Kewangan 2007-2011

Rancangan kewangan untuk pelaksanaan Program yang dibuat dalam Perancangan Korporat 2007 – 2011 yang terdiri daripada 7 program bidang sebagai berikut:

Jadual 4.5

*Rancangan kewangan bagi Program 2007 – 2011*

Bidang Program	Kos (Rp)
Bidang Servis Pelanggan	1.865.000.000,-
Bidang Kewangan	9.410.000.000,-
Bidang Organisasi & Kepengurusan	815.000.000,-
Bidang Sumber Manusia	6.099.500.000,-
Bidang Hukum	485.000.000,-
Bidang Teknik	218.664.500.000,-
Kajian-Kajian	1.150.000.000,-
Total	238.496.900.000,-

*Sumber : Perancangan Korporat PDAM Kota Banjarmasin , 2007 -2011*

Daripada jumlah keseluruhan rancangan kewangan kos program tersebut diatas, adalah dicadangkan :

1. Equity PDAM : Rp. 124.289.000, -
2. Penyertaan Modal: Rp. 114.000.000, -

Dari hasil perhitungan kepatutan pelaburan program optimalisasi dan pembangunan, dengan andaian kadar faedah (*Interest ratel*) 12 peratus, maka diperoleh FIRR = 12,27 peratus dan NPV

= 152,920 juta, ertinya bahawa program tersebut adalah layak untuk dilaksanakan kerana  $FIRR > Interest Rate$  (12.27 peratus > 12 peratus). ( Perancangan Korporat PDAM Kota Banjarmasin, 2007 -2011).

4.10 Soalan Yang Dihadapi

Permasalahan yang sering dihadapi:

Jadual 4.6  
*Permasalahan yang menjadi kekangan PDAM Kota Banjarmasin*

Bil	Masalah	Upaya
1	Belum meratanya pelayanan air bersih	<ul style="list-style-type: none"><li>- Optimalisasi dan pembangunan sistem Pemasangan Pengolahan Air (IPA) dan Pengambilan Air Mentah.</li><li>- Pembangunan terhadap sistem rangkaian pengedaran baik yang dah diwujudkan mahupun penambahan paip baru pada daerah-daerah yang belum terjangkau.</li><li>- Pengedaran perkhidmatan air bersih melalui kereta tangki kepada masyarakat yang lokasinya belum terjangkau rangkaian paip dan menyediakan terminal air yang umum kepada masyarakat yang belum mampu melanggan air minum.</li><li>- Melakukan optimalisasi pemerataan pengedaran air bersih ke kawasan pinggiran bandar.</li></ul> <p>Kemudian, daerah pinggiran kota Banjarmasin seperti Aluh-Aluh yang merupakan daerah Kabupaten Banjar tidak dapat menerima Air Minum dari Kabupaten Banjar kerana faktor lokasinya yang jauh. Rangkaian paip PDAM Bandarmasih dengan Aluh-Aluh lebih dekat, sehingga sangat memungkinkan untuk memberikan perkhidmatan ke daerah terpencil.</p>
2	Tingkat kehilangan air masih tinggi	<ul style="list-style-type: none"><li>- pemulihan rangkaian pengagihan yang sudah lama digunakan</li><li>- penyempurnaan sistem pengedaran dengan menggunakan sistem blok untuk meningkatkan pengawasan jalannya pengedaran dengan pemasangan meter induk pada setiap blok.</li><li>- menertibkan penyalahgunaan pengedaran air termasuk kecurian air yang bekerjasama dengan pihak berkuasa.</li><li>- Penyempurnaan sistem pembacaan meter pelanggan.</li></ul>

3	Pasukan Air mentah	<p>- Optimalisasi pengambilan air mentah yang sudah ada.</p> <p>- Mencari dan menambah alternatif sumber air mentah, dengan perhitungan untuk jangka masa yang lebih panjang. Bekalan air mentah yang dihadapi oleh PDAM Kota Banjarmasin sejak tahun 2006 kedepan adalah kurangnya bekal air mentah dan kapasiti pengeluaran. Dengan pembangunan kapasiti pengambilan Sungai Tabuk menjadi 1.875 l / saat (2006) dan penambahan kapasiti pengeluaran 500 lt / saat (2005) diharapkan permasalahan bekal air mentah PDAM Kota Banjarmasin hingga tahun 2015 dapat teratasi.</p> <p>Kesinambungan bekal Air mentah yang berada diluar kawasan Kota Banjarmasin memerlukan pelaburan dan kos operasi yang besar. Untuk itu diperlukan sokongan teknikal dan pembiayaan dari Kerajaan Pusat, Kerajaan Negeri, Pemerintah Kota Banjarmasin, serta PDAM Kota Banjarmasin masih diperlukan sehingga rencana yang telah disusun dapat terlaksana.</p> <p>Kerjasama antara daerah yang dilaksanakan oleh PDAM Kota Banjarmasin dalam hal ini adalah pengurusan air mentah yang dilaksanakan dengan Pemerintah Kabupaten Banjar atas dasar Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 48/PRT/1990.</p> <p>Pelaksanaan kegiatan dalam kerjasama ini antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengambilan air mentah dari saluran Irigasi Riam Kanan</li> </ul> <p>Dalam pengambilan air mentah pada pengairan Riam Kanan ini pun masih terdapat permasalahan,iaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- air mentah yang sentiasa kering menyebabkan pengairan Riam Kanan dalam keadaan kering kerana peningkatan pengambilan air oleh penambak ikan disekitar saluran pengairan.</li> <li>- Untuk itu diperlukan tatacara pengambilan air mentah dalam Peraturan Daerah Negeri Kalimantan Selatan.</li> <li>- Pengambilan air mentah dari Sungai Tabuk Kabuaten Banjar</li> <li>- Pembayaran retribusi air mentah kepada Pemerintah Kabupaten Banjar.</li> </ul> <p>4). Kesinambungan Bekalan Sumber Tenaga (Elektrik dan solar). Untuk itu diperlukan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meminta bantuan kepad Pemerintah Kota Banjarmasin dalam hal ini Walikota untuk memudahkan perbincangan dengan Instansi terkait;</li> <li>- Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait terutrama PLN dan Pertamina.</li> </ul>
4	Pengembalian hutang jangka panjang	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melaksanakan rundingan penghapusan denda bunga dan tunggakan kepada Jabatan Kewangan;</li> <li>- Penyesuaian tarif air minum.</li> </ul>

Sumber : Perancangan Perniagaan PDAM Kota Banjarmasin 2008-2012.

#### 4.11 Realisasi dan Aktiviti 2009

Keputusan yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan sebagaimana yang telah dirancang sejak penyusunan anggaran dan target kerja adalah sebagai berikut:

Jadual 4.7

*Realisasi Aktiviti PDAM Kota Banjarmasin 2009*

Bil.	Tema	Aktiviti yang dilakukan
1	Optimalisasi Produksi dan peredaran	Penambahan kapasiti pengeluaran IPA II Pramuka yang berada di Jalan Pramuka menjadi 1,000 l / saat. Pembangunan kapasiti Pengambilan Sei Tabuk menjadi 1.775 l / saat. Total sumber air mentah dari Sei Tabuk dan Pematang Panjang sebanyak 2.375 l / saat. Pengembangan rangkaian pengedaran kawasan Basirih, Mantuil, Aluh-Aluh dan rangkaian transmisi ke Tambak Sirang Kabupaten Banjar.
2	Peningkatan Skop Perkhidmatan	Dari hasil perbaikan dan pembangunan terhadap rangkaian pengedaran baik kewujudan mahupun tambahan rangkaian paip baru pada daerah-daerah yang belum terjangkau, seperti pada kawasan Banjarmasin Utara, Banjarmasin Barat, Banjarmasin Timur dan Banjarmasin Selatan dikaitkan dengan pertumbuhan jumlah penduduk purata per tahun sebesar 1.44 peratus berlaku peningkatan liputan perkhidmatan yang cukup signifikan, iaitu sehingga tahun 2009 jumlah pelanggan mencapai 96 peratus penduduk yang dilayani.
3	Penyempurnaan Sistem Teknologi Maklumat	Dengan penyempurnaan Sistem Maklumat dan Pengurusan Bersepadu (SIMPADU) yang dimiliki dapat membantu meningkatkan prestasi syarikat terutama dalam bidang pentadbiran. Dokumentasi pusat pengedaran air serta posisi pelanggan melalui sistem Maklumat Geografi (SIG) dapat meningkatkan kecekapan kerja dalam melayan aduan pelanggan. Penerapan sistem SCADA pada proses pengeluaran memberikan jaminan akan kualiti, kuantiti dan kesinambungan dan Sistem informasi Pengurusan Aset.
4	Peningkatan Jumlah Sambungan	Seiring dengan pembangunan Sistem Rangkaian yang telah dilakukan, jumlah sambungan rumah juga mengalami peningkatan. Jumlah yang semula 103.953 sambungan pada tahun 2008 telah meningkat menjadi 108.953 sambungan pada tahun 2009.
5	Peningkatan Kesihatan Masyarakat	Perkhidmatan terhadap daerah-daerah yang masih sukar dijangkau atau belum mendapat rangkaian paip pengedaran PDAM Kota Banjarmasin Kota Banjarmasin guna meningkatkan taraf hidup masyarakat dalam hal kesihatan. Perkhidmatan yang dilaksanakan adalah melalui sarana hidran umum / terminal air yang pengedarannya dengan menggunakan sarana kereta tangki.

Jadual 4.7 : Samb..

6	Penurunan tingkat kehilangan air atau NRW	pada tahun ini dengan data flow meter baru dan perhitungan komponen tambahan pada Air Yang Tak Berekening seperti flasing paip, hidran kebakaran menjadi komponen kehilangan air sehingga tahap kehilangan air tahun 2009 menjadi sebesar 30.79 peratus
7	Peningkatan pendapatan	Dengan diterapkan penyesuaian tariff secara berperingkat yang telah dilaksanakan selama 3 (tiga) tahun terakhir kedudukan kewangan PDAM Kota Banjarmasin mengalami peningkatan dan mengalami kebaikan.
8	Penstrukturan Organisasi	Pada akhir tahun 2009 dilakukan lanjutan dari pembenahan Sumber Manusia PDAM Kota Banjarmasin dengan menerapkan BSC atau membuat penilaian berasaskan prestasi.

**4.12 Struktur Organisasi dan Sumber Manusia**

1). Struktur Organisasi

Syarikat telah mempunyai struktur organisasi baru yang dibangunkan sesuai dengan keperluan yang menggunakan panduan pada Peraturan Kementerian Dalam Negeri No. 2 Tahun 2007. Pembahagian kuasa dan tanggung jawab telah cukup memadai kepada semua pekerja. Penyerahan kuasa dan tanggung jawab telah ditakrifkan secara jelas. Kepengurusan telah memberikan sumber yang diperlukan oleh para pengurus dan pekerja dalam melaksanakan tugas seharian.

Carta Organisasi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, adalah seperti mana ditunjukkan dalam Lampiran.

2). Sumber Manusia.

Syarikat telah mempunyai program orientasi pekerja baru serta program pendidikan dan pelatihan yang berterusan. Namun demikian, syarikat untuk masa ini belum lagi

mempunyai polisi / Peraturan bertulis yang menetapkan perkara pola pemindahan, promosi, dan demo kepada pekerja, serta Peraturan bertulis tentang kenaikan / promosi yang berasaskan pada prestasi kerja. Dilaksanakannya kaedah BSC mulai Januari 2010 ini, merupakan keupayaan untuk menghargai prestasi pekerja. Proses merekrut pekerja bersifat rasmi. Program latihan yang diberikan kepada pekerja sudah memiliki tujuan yang jelas. Penempatan pekerja untuk fungsi-fungsi penting telah dilakukan dengan baik dan berkala. Polisi penyeliaan dan penilaian pekerja telah dilakukan secara memadai. Perilaku tercela pekerja telah ditangani secara konsisten. Proses penggajian dan ganjaran kepada pekerja telah bersifat formal (rasmi), dan telah berkait dengan penilaian prestasi pekerja yang sudah bermula pelaksanaannya pada awal tahun 2010. Namun demikian, masih perlu perbaikan dalam penetapan penanda prestasi dan sasaran prestasi agar lebih terukur dan jujur untuk setiap peringkat pengurusan dan individu pekerja.

Antara jumlah pekerja di semua peringkat mengikut jawatannya pada 31 Disember 2009 adalah 307 orang, dengan perincian sebagai berikut: (1). Pegawai Eksekutif 3 orang, Pengurus peringkat pertengahan (Pengurus) 11 orang, Pengurus peringkat bawahan (Penyelia) 35 orang. Sisanya adalah staf (kakitangan). Sedangkan Badan Pemeriksa, 3 orang bukanlah sebagai tenaga tetap (kekal). Senarai komposisi Sumber Manusia berasaskan Bahagian (Jabatan) disampaikan pada Lampiran 4.12. (Ringkasan).

Kota Banjarmasin, sebagai Ibu kota Negeri Kalimantan Selatan, berada di tepian sungai Barito, dan dibelah oleh sungai Martapura. Kedua-dua sungai besar tersebut merupakan pelabuhan di sungai-sungai kecil. Kerana itulah, Banjarmasin dikenali sebagai "Kota Seribu Sungai", atau "Kota Air" (Abbas, 2010). Kota terbesar di Kalimantan Selatan ini

berpenduduk 627.245 jiwa (2008). Krisis air pada awal tahun 2000, bagi pihak Pemerintah Kota Banjarmasin (kerajaan pada peringkat daerah), terlebih lagi bagi PDAM Kota Banjarmasin yang berdiri sejak tahun 1937, keadaan tersebut dijadikan starting point untuk membina diri. Selain itu, krisis air, menambahbaiki kepengurusan, dan prestasi menjadi sasaran perubahan. Semboyan digalakkan, "PDAM Kota Banjarmasin bangkit - Milineum Baru PDAM Kota Banjarmasin". PDAM Kota Banjarmasin bergerak menuju era baru. Pada tahun 2002 telah dilakukan bengkel mengatasi krisis air dan membangkitkan PDAM yang melibatkan stakeholders, Pertubuhan bukan kerajaan (NGO) dan pelbagai lapisan masyarakat, yang hasilnya kemudian dituangkan dalam melakukan transformasi PDAM dengan menyusun Rancangan Perniagaan 2003 -2007. Secara terperinci di dalam Rancangan Perniagaan tersebut ditetapkan target perancangan pendapatan melalui menaikkan kadar jualan air minum, permodalan, dan pelaburan yang dirancang dengan cermat. Akhirnya keadaan PDAM Bandarmasin semakin berjaya dan mendapat keuntungan yang berlipat kali ganda walaupun kerugian yang dialami sebelum ini masih tidak dapat dibayar keseluruhannya.

Memperhatikan sejarah berdiri dan perkembangannya, Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin tidak saja mempunyai tujuan menyediakan perkhidmatan air bersih kepada masyarakat tetapi juga berusaha dari perkhidmatannya itu boleh mencapai pengembalian kos dan memperoleh keuntungan. Secara ringkas, jumlah sistem yang digunakan PDAM Kota Banjarmasin saat ini sebanyak 3 (tiga) unit pengeluaran dengan kapasiti dipasang 1571 leter / saat. Visi PDAM Kota Banjarmasin adalah menjadi PDAM Kota Banjarmasin yang Sihat, Mandiri dan Prima dalam Perkhidmatan. Misi PDAM Kota



Banjarmasin adalah: 1) PDAM Kota Banjarmasin Pemulihan Kos Penuh. 2) Pekerja profesional dan sejahtera 3) Standard kualiti perkhidmatan; 4) Memberikan konstribusi pada pendapatan asli daerah. Nilai nilai budaya kerja di PDAM Kota Banjarmasin sebagaimana yang dinyatakan di dalam Pelan Korporat, 2007 - 2011) adalah: 1) Kejujuran; 2) Kerjasama; 3) Disiplin; 4) Keadilan; 5) Tanggungjawab; 6) Kebenaran; 7) Keterbukaan dan 8) Pematuhan.

Strategi Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin adalah sebagai berikut: 1) Optimalisasi sistem pengeluaran dan pengedaran; 2) Peningkatan kualiti servis; 3) Pembangunan sumber manusia; 4) Peningkatan pendapatan usaha syarikat.

Permasalahan yang menjadi kekangan PDAM Kota Banjarmasin merangkumi:

1) Perkhidmatan air bersih yang masih belum sampai ke semua kawasan; 2) Kadar kehilangan air masih tinggi; 3) Bekalan Air mentah; 4) Pengembalian hutang jangka panjang.

Untuk mengatasi masalah dan melaksanakan program hingga 2011, diperlukan kewangan sebesar Rp. 238.496.900.000, - Dari hasil perhitungan kepatutan pelaburan program optimalisasi dan pembangunan, dengan andaian kadar faedah (Interest rate komersil) 12 peratus, maka diperoleh FIRR = 12.27 peratus dan NPV = 152,920 juta, ertinya bahawa program tersebut pantas (layak) untuk dilaksanakan kerana  $FIRR > \text{Interest Rate}$  (12.27 peratus > 12 peratus). (Perancangan Korporat PDAM Kota Banjarmasin, 2007-2011).

Dengan adanya struktur organisasi yang baru, dan disokong oleh sebanyak 307 orang pekerja semua lapisan, dan dilaksanakannya Sistem Penilaian Prestasi BSC diharapkan

PDAM Kota Banjarmasin kemasa hadapan dapat meningkatkan prestasi para pekerja dan prestasi korporatnya.

## **BAB LIMA**

### **DAPATAN DAN PERBINCANGAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Berdasarkan keputusan data dan maklumat temubual, serta dokumen untuk keperluan tumpuan, kajian telah dilakukan dan mendapati: (1) Adanya pelaksanaan Sistem Pengukuran dan Penilaian Prestasi menggunakan model KPI dengan kerangka BSC yang dibuat sebagai hasil kerjasama syarikat air PDAM Kota Banjarmasin dengan BPKP Kalimantan Selatan pada tahun 2006, (2) Adanya pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi Pengurus dan Pekerja menggunakan kaedah BSC dan direka bentuk untuk digunapakai mulai Januari 2010, (3) Selain itu, terdapat Sistem Penilaian Prestasi Organisasi PDAM, yang merupakan penunjuk prestasi rasmi dan dibuat berdasarkan arahan Kepmendagri No. 47/1999. Sistem penilaian prestasi dijalankan secara berasingan, kerana mempunyai latar belakang, tujuan, dan konsep yang berbeza, dan pihak pengurusan sehingga kini belum lagi berjaya membuat sistem penilaian yang bersepadu, baik untuk prestasi peringkat organisasi (Lembaga Pengarah) mahupun untuk prestasi para pengurus peringkat pertengahan dan bawahan (Manager, Supervisor) dan semua individu pekerja. Dapatan tentang Sistem Penilaian Prestasi KPI dengan rangka kerja BSC (2006) kerana tidak lagi digunapakai, maka dalam Bab ini tidak lagi diperbincangkan.

## 5.2 Sistem Penilaian Prestasi Pekerja Menggunakan Model Kad Skor

**Seimbang (2009)**

Berdasarkan dapatan dari sumber primer dan sumber sekunder sistem penilaian prestasi dengan kaedah BSC (2009), dengan ini dikemukakan tema-tema dapatan sebagai berikut : 1) Asas Pelaksanaan; 2) Tujuan; 3) Skop kaedah BSC; 4) Tahapan/proses penilaian; 5) Pengesahan Sistem Penilaian;

### 5.2.1 Asas Pelaksanaan

Dari sumber primer dan sumber sekunder, diperoleh dapatan data dan maklumat mengenai asas pelaksanaan kaedah BSC (2009) sebagai berikut :

*BSC (2009) dilaksanakan berdasarkan SK Lembaga Pengarah syarikat air PDAM Kota Banjarmasin No. PDAM/107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Desember 2009, perkara berlakunya Sistem Penilaian Prestasi dengan kaedah BSC dimulakan 2 Januari 2010.*

Dari sumber temu bual dengan Informan C, diperolehi data bahawa “ dasar untuk melaksanakan Sistem Penilaian Prestasi dengan kaedah BSC (2009) sangat jelas, iaitu SK Lembaga Pengarah syarikat air PDAM Kota Banjarmasin No. PDAM/107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009, mula berlaku pada 2 Januari 2010. (Temu bual dengan Informan M, 9 September 2010; Informan B, 9 September 2010)”. SK ini menjalankan Dokumen Laporan Akhir BSC (2009) sebagai asas pelaksanaan.

Sedangkan, dari sumber dokumen (Dok.043), diperolehi dapatan bahawa penggunaan kaedah BSC ini berlaku sebagai sistem penilaian prestasi pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, maka Ketua Lembaga Pengarah membuat Surat Keputusan No. PDAM.107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009. Oleh itu, tidak terdapat perbezaan dapatan dari kedua-dua sumber data ini, baik dari sumber primer mahupun sumber sekunder.

Keputusan Lembaga Pengarah tersebut menyatakan bahawa sistem penilaian Prestasi dengan kaedah BSC ini berlaku bagi seluruh pejawat struktural dan seluruh staf dalam skop syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Surat Keputusan Lembaga Pengarah tersebut, pada masa sekarang (September 2010) sedang dalam proses penyempurnaan (Dok.044).

Dari sumber dokumen (Dok.021) Laporan Audit Prestasi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin tahun 2009 (BPKP Perwakilan Kalimantan Selatan, 2010) :

*Berdasarkan Laporan Hasil Audit Prestasi PDAM Kota Banjarmasin oleh BPKP Kalimantan Selatan No: LHA-4477/PW16/4/2010 bertarikh 25 Jun 2010 bahawa pihak jururunding PT Rekadaya Sentra Mandiri dengan nilai pekerjaan Rp. 404,800,000.00 (termasuk cukai PPN 10% ) baru boleh menyerahkan pekerjaan 9 Jun 2010, bererti terlambat menyerahkan hasil pekerjaan 79 hari. Ia dikenakan denda sebanyak Rp. 18,400,000.00. Seterusnya, pihak jururunding juga mesti mengembalikan kelebihan bayaran untuk kos tranfortasi dan akomodasi (hotel dll.) sebanyak Rp. 63,137,586.00 kerana sesuai perjanjian bukan menjadi tanggung jawab PDAM Kota Banjarmasin.*

Dapatan diatas, adalah merupakan dapatan penting, kerana terlambat untuk penyelesaian penyusunan draft/ konsep kaedah Kad Seimbang, yang semestinya

selesai 22 Mac 2010, terlambat 79 hari hingga 9 Jun 2010 (keperluan formaliti dokumen projek), tidak membuat penyerahan secara rasmi kerana konsep itupun hingga September 2010 masih dikaji oleh jururunding. Sebagai bukti, 9 Jun 2010 sebagai penyerahan laporan yang sebenar, ialah adanya dokumen Peta Strategi PDAM Kota Banjarmasin yang penyelidik mendapatkan salinan fotostat yang hanya 1 lembar, namun setelah penyelidik minta dikirim melalui e-mail dalam bentuk *softcopy*, Peta Strategi korporat sudah dilengkapi dengan Peta Strategi setiap Jabatan (sudah dikemas kini). Keterlambatan penyelesaian laporan akhir ini pasti membawa gangguan pada pelaksanaan, dan pengalaman semasa melaksanakan program KPI dengan rangka kerja BSC (2006) yang boleh dikatakan gagal kerana masa persiapan yang pendek (hanya 5 minggu) akan terulang kembali. Sistem Penilaian Prestasi dengan kaedah BSC, yang penyusunannya menggunakan masa lebih kurang 12 bulan, banyak digunakan untuk penyusunan draft oleh jururunding, sementara untuk keperluan peningkatan pemahaman akan konsep dan cara pelaksanaan sangat minima, terlebih untuk bengkel eksekutif dan pelatihan pekerja.

Konsep Skor Seimbang yang digunapakai sekarang di PDAM Kota Banjarmasin adalah konsep BSC tahun 2009, yang secara rasmi telah diwartakan melalui Surat Keputusan Ketua Lembaga Pengarah No. PDAM/107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009, bermula pada 2 Januari 2010, sebagai asas untuk pelaksanaan. Pewartaan sesebuah Surat Keputusan dalam sebuah organisasi/ syarikat adalah penting, hal ini kerana ianya merupakan dasar legal (rasmi) dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi, dan ianya bersifat mengikat semua pekerja di PDAM Kota Banjarmasin untuk melaksanakannya. Ianya bukan sahaja sebagai komitmen, tetapi sebagai kewajipan perundang dan sekaligus sebagai moral untuk melaksanakannya

secara bersama. Kaedah BSC yang dilaksanakan ini merupakan suatu inisiatif sendiri, hal ini bukan sesuatu yang diwajibkan oleh Institusi yang lebih tinggi, oleh itu, sekiranya pelaksanaan ini tidak berjaya, tidak akan ada impak dari segi perundangan. Hal ini bermaksud tidak akan ada Institusi yang lebih tinggi untuk dipertanggungjawabkan. Hal yang serupa, pernah terjadi ketika pelaksanaan KPI berasaskan BSC tahun 2006. Kegagalan program tersebut, tidak membawa sebarang impak perundangan terhadap Lembaga Pengarah secara khususnya dan PDAM Kota Banjarmasin pada umumnya.

Daripada pemerhatian Pengkaji, tidak wujud rasa bersalah bagi pihak Lembaga Pengarah, ataupun Jabatan Sumber Manusia, ataupun para Pengurus lain atas keterlambatan penyelesaian laporan akhir penyusunan kaedah BSC. Secara umumnya, sudah tentu keterlambatan ini menyebabkan tertundanya aktiviti-aktiviti lain, termasuk memulakan suatu pembelajaran organisasi dengan imej yang tidak baik. Pengkaji menjangkakan PDAM Kota Banjarmasin mengalami kerugian masa kerana penundaan aktiviti, rugi kesempatan untuk melaksanakan program menambahbaik prestasi organisasi, dan rugi terhadap kemungkinan menurunnya motivasi pekerja untuk berprestasi baik, serta rugi kerana menurunnya kadar kepercayaan pengurus dan pekerja kepada pengurusan kerana tundanya pelaksanaan Kaedah BSC ini. Selain itu, jururunding yang merancang BSC ini, sudah pasti pernah terlibat dengan senario sumber manusia, pernah melakukan penstrukturan dan mengosongkan jawatan, serta melakukan mutasi (pemindahan) jawatan bagi kebanyakan pengurus pertengahan dan bawahan.

Dalam melaksanakan sistem penilaian prestasi untuk PDAM Kota Banjarmasin, yang wajib dan mesti dilaksanakan adalah berasaskan kepada Kepmendagri No.47/1999. Secara internal (dalaman), laporan mesti dibuat setiap tiga bulan, dan secara luaran wajib dibuat setiap akhir tahun (31 Disember) kepada pemilik, iaitu Datuk Bandar (Walikota) Banjarmasin. Seterusnya, Laporan yang dibuat tersebut mestilah di Audit oleh pihak Kerajaan (BPKP Kalimantan Selatan). Apabila laporan penilaian prestasi dan kewangan tidak dibuat pada setiap akhir tahun, atau terlambat membuatnya, pastinya akan mendapatkan teguran dari pihak Auditor ataupun Pemilik. Namun, apabila Sistem Penilaian Prestasi BSC tidak berjalan dengan lancar ataupun gagal kerana inisiatif sendiri dan bersifat dalaman, berdasarkan kepada pengalaman tahun 2006, tidak ada sebarang tuntutan daripada Auditor ataupun pemilik, apalagi sebahagian besar pihak yang terlibat tidak ambil peduli dan tidak memahami tentang BSC. Hal ini kerana ianya lebih kepada kehendak Ketua Pegawai Eksekutif atau Lembaga Pengarah sahaja, yang dalam perancangannya untuk melantik sesebuah jururunding yang dibayar sebagai sesebuah projek.

Proses penyusunan *Company Scorecard* dimulakan dengan menterjemahkan misi, visi, keyakinan dasar, dan strategi ke dalam sasaran strategik keatas keempat-empat perspektif. Output yang dihasilkan dari proses penterjemahan ini adalah *company scorecard*, yang terdiri dari tiga komponen utama berikut : (1) Peta Strategi ; (2) BSC; dan (3) Action Plan (Mulyadi, 2006).

Luis dan Biromo (2007) menegaskan bahawa BSC secara lengkap terdiri daripada Peta Strategi yang didalamnya terdapat Objektif Strategik, KPI, Matlamat dan Inisiatif Strategik.



### 5.2.2 Tujuan Implementasi

*Tujuan daripada pelaksanaan kaedah BSC (2009) pada syarikat air adalah: Mengukur prestasi pekerja, terutamanya para pengurus peringkat pertengahan dan peringkat bawahan (Manager dan Supervisor) dan individu pekerja (staf pelaksana), memberikan penilaian, dan kepada yang berprestasi (Petunjuk baik, dan Cemerlang) akan diberikan penghargaan berupa ganjaran dan juga perangsang.*

Berbeza dengan implementasi KPI dengan kaedah BSC (2006) yang terlebih dahulu berfokus pada pengukuran dan penilaian prestasi korporat (Lembaga Pengarah), maka kaedah BSC (2009) ini lebih menekankan pada pengukuran dan penilaian prestasi individu pekerja (*Manager, Supervisor dan Staf*). Objektif tersebut, sesuai pula dengan maklumat temu bual dengan Informan C, seperti berikut :

*"Objektif implementasi Sistem Penilaian Prestasi dengan kaedah BSC (2010) adalah sebagaimana dikemukakan dalam Laporan Final BSC, iaitu untuk mengukur dan menilai prestasi individu pekerja, dan para pengurus (Manager dan Supervisor) pada PDAM Kota Banjarmasin".(Temubual dengan Informan C, September 2010.*

Dari temu bual dengan Informan B, diketahui pula bahawa latar belakang tujuan dilaksanakannya BSC adalah :

*" PDAM Kota Banjarmasin berupaya menghidupkan kembali BSC yang sebelumnya pernah dilaksanakan, tetapi tidak berjalan lancar, dan sekarang dengan menyewa jururunding pakar sumber manusia (Berdasarkan temubual dengan Informan B, 26 November 2009; Informan A, 8 Julai 2010). Sebelumnya pada tahun 2008, syarikat melakukan penyusunan semula organisasi dengan menggunakan jasa jururunding sumber manusia Audelta, yang berlanjutan dengan pengosongan jawatan, yang untuk mengisinya dilakukan melalui permohonan kembali sesuai minat dan persyaratan jawatan. Yang berminat mengisi jawatan kosong tersebut mesti dipilih kembali setelah dilakukan self assesment". ( Informan C, 2 Julai 2010).*

*“Namun, dalam perkembangannya belum ada perubahan ataupun peningkatan prestasi pekerja. Kerana itulah, mulai Mac 2009 pihak syarikat air PDAM Kota Banjarmasin telah menyewa sebuah syarikat juru runding guna menyusun kembali rancangan BSC yang baru (Temubual dengan Informan C, 2 Julai 2010; Informan M, 9 September 2010; Informan B, 9 September 2010; Informan F, 9 September 2010) dan berdasarkan dapatan di lapangan kaedah BSC (2009) ini sama sekali tidak berhubungkait dengan penunjuk prestasi utama yang menggunakan rangka kerja BSC (2006) yang telah digunapakai sebelumnya”. (Informan B, 9 September 2010; Informan F, 9 September 2010). “Bahkan pada bulan Jun 2010 yang lalu, Pengurus Jabatan Sumber Manusia, Jabatan Kepatuhan, dan Jabatan Data dan Maklumat guna melihat bagaimana implementasi BSC, telah melakukan kunjungan kaji banding ke salah satu syarikat Badan Usaha Milik Negara (BUMN) kilang Industri Semen Gersik di Jawa Timur”. (Temu bual dengan Informan M, 7 September 2010).*

Namun, hingga kini pelaksanaan BSC (2009) ini belum sepenuhnya dapat berjalan. Terdapat adanya masalah dalam menjalankan kaedah BSC ini, seperti masa sosialisasi/ atau pembelajaran yang kurang bagi eksekutif dan pekerja, juga adalah faktor budaya kerja sepertimana yang dinyatakan oleh Informan A sebagai berikut:

*Disedari, bahawa budaya kerja yang ada masih dipengaruhi budaya kerja pekerja kerajaan, yang pada umumnya bekerja tidak mengejar prestasi tinggi, kurang berinovasi kerana memiliki risiko salah, yang berimpak pada terancamnya jawatan.(Temu bual dengan Informan A, 20 Julai 2010). Namun, secara lebih tegas, Pengurus Jabatan Sumber Manusia mengatakan bahawa masalahnya terletak pada “ kemahuan “ individu pekerja untuk mahu melaksanakannya. (Temu bual dengan Informan M, 7 September 2010).*

Masalah kekangan ini, selain pemahaman konsep yang kurang, budaya kerja yang tidak berorientasi kepada prestasi, juga masalah “kemahuan” yang rendah untuk berubah sepertimana yang dinyatakan oleh Informan M tersebut diatas. Walaupun

kemampuan (kemahiran) sudah tinggi, tetapi misalnya jika kemahiran rendah pastilah prestasi juga akan rendah.

Tujuan Kaedah BSC yang termuat dalam dokumen panduan Sistem Penilaian dengan Kaedah BSC (2009) adalah luas sekali, iaitu :

*(1). Mengukur prestasi syarikat secara komprehensif tidak hanya bertumpu pada prestasi kewangan sahaja.*

Menurut Pengkaji, tujuan utama sangat luas, hal ini kerana syarikat mahu mengukur prestasinya secara komprehensif baik dari segi kewangan mahupun bukan kewangan. Hal ini bermakna komprehensif juga boleh berlaku untuk mengukur prestasi pada peringkat korporat (lembaga pengarah), mahupun peringkat pengurusan dan pekerja. Secara konsep atau teori, BSC pada Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin dibangun untuk mengintegrasikan dua sistem, iaitu sistem pengurusan strategik menggunakan BSC dan sistem pengurusan prestasi individu pekerja.

Sistem pengurusan strategik yang menggunakan BSC adalah sistem yang dimanfaatkan untuk mengurus secara strategik perniagaan syarikat, dalam hal ini sistem pengurusan strategik berfungsi sebagai peta perjalanan dan sekaligus menjadi jalan yang mesti dilalui dalam mengurus perniagaan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Di pihak lain, sistem pengurusan prestasi individu pekerja adalah sistem yang dimanfaatkan untuk memotivasikan seluruh pekerja syarikat air PDAM Kota Banjarmasin bagi mewujudkan visi syarikat melalui perilaku yang diharapkan.

Tujuan sebenar BSC adalah bersifat komprehensif, namun hakikatnya di PDAM Kota Banjarmasin, dari segi borang yang telah dibuat masih lagi belum digunakan

untuk mengukur prestasi korporat (Lembaga Pengarah), ia hanya digunakan untuk mengukur prestasi individu pekerja dan para Pengurus. Menurut Pengkaji, hal ini adalah salah satu kesalahan fatal bagi pelaksanaan BSC (2009) di PDAM Kota Banjarmasin, yang mesti diperbetulkan dan diperbaiki pada tahun 2011 dan di masa hadapan dan seterusnya.

*(2). Digunakan untuk melakukan penambahbaikan keseimbangan antara objektif jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang.*

Dalam panduan Kaedah BSC di PDAM Kota Banjarmasin, untuk langkah pertama adalah aktiviti yang disebut *Visionary Meeting* ( Perjumpaan berkaitan Visi dan Misi), dengan bantuan pemudah cara daripada jururunding yang akan menyelenggarakan perjumpaan dan perbincangan mengenai visi dan misi pihak Lembaga Pengarah ataupun korporat.

*(3). Dapat mencipta pemahaman dalam strategi perubahan dengan menyusun atau menetapkan penunjuk (indicators) bukan kewangan, disamping penunjuk kewangan.*

Sasaran yang telah ditetapkan, dan pencapaian pada tahun ini, mestilah dibuat lebih tinggi daripada tahun yang lepas, apakah hal ini berkait dengan sasaran dari aspek kewangan, mahupun bukan kewangan. Demikian pula dengan sasaran yang dibuat pada tahun hadapan, seharusnya lebih tinggi daripada sasaran dan pencapaian pada tahun ini., Merujuk kepada hal tersebut, menurut Pengkaji, perkara asas adalah elemen penting yang harus dipegang atau dimiliki oleh seseorang Pengurus ataupun Pemimpin sesebuah korporat, dan dalam hal ini merujuk kepada perubahan ataupun tranformasi organisasi. Sesuatu perubahan mestilah dilakukan, sekiranya seseorang itu menginginkan kemajuan. Selain itu, sekiranya syarikat / korporat yang diurus, haruslah bersaing dengan syarikat/ korporat yang sama sejenis. Hal ini haruslah di

lihat sebagai *benchmarking* (penanda aras) supaya perbandingan prestasi dengan syarikat/ korporat sejenis dan setanding dapat dijalankan.

*(4). Mengurangkan keraguan atau kekaburan dengan menetapkan penunjuk prestasi bukan kewangan secara kuantitatif (terukur).*

Menurut Pengkaji, Penunjuk prestasi kewangan dan bukan kewangan yang dibuat, selain boleh ukur, perlu dijaga, dinilai, dan apabila perlu penambahbaikan yang sesuai dengan tuntutan akan dilakukan. Bagi mengelakan sebarang keraguan dan kekaburan, selain didefinisikan dalam buku panduan, hal lain seperti analisis dan perbincangan dalam mesyuarat pekerja atau pengurusan secara minima setiap sebulan sekali, sehingga apa yang diragukan dan kabur bagi pelaksanaan sistem ini akan boleh difahami.

*(5). Mempromosikan proses pembelajaran organisasi melalui suatu pengulangan siklus/kitaran hipotetis verifikasi.*

Tujuan yang kelima ini, menurut Pengkaji apabila mesyuarat pekerja dan pengurus dapat diselenggarakan secara teratur dan berkala (dalam hal ini setiap bulan), maka akan terjadi suatu proses pembelajaran organisasi. Hal ini kerana akan terjadi perkongsian (pelbagai maklumat), visi, misi, nilai, sasaran, insentif strategik secara bersama, sekaligus menyelesaikan permasalahan jurang di antara sasaran yang disasarkan dengan yang dicapai sebenar. Mesyuarat pekerja dan pengurus ini, apabila dilakukan dengan tepat dan betul, ianya akan menjadi forum kepada perubahan organisasi melalui pembelajaran organisasi dan penambahbaikan prestasi.

*(6). Menambahbaik platform strategi komunikasi secara umum dalam organisasi yang mencerminkan perkaitan antara pemimpin dan bawahan.*

Tujuan nombor enam ini berkaitan dengan tujuan nombor lima, apabila mesyuarat tersebut boleh diselenggarakan secara teratur dan berkala, dimana dalam forum tersebut akan melibatkan semua pemimpin tertinggi seperti Lembaga Pengarah, Pengurus atasan, dan pengurus bawahan sesuai dengan bahagian/ bidangnya, maka akan terjadi forum komunikasi yang berkesan dalam organisasi/ korporat. Dengan adanya persefahaman tentang perkara yang hendak dicapai oleh syarikat ataupun Lembaga Pengarah dapat difahami dengan baik oleh pengurus atasan dan bawahan, hal ini akan memberi kesan kepada pencapaian prestasi menjadi lebih berkesan.

*(7). Meningkatkan prestasi pekerja, baik secara individu mahupun secara kumpulan.*

Tujuan ke tujuh ini adalah tujuan yang sebenar pelaksanaan Kaedah BSC (2009) ini. Sistem dan mekanisma pengukuran dan penilaian prestasi pekerja, baik secara individu mahupun secara kumpulan sudah dibuat atau dirancang dengan baik, terutamanya pada borang-borang isian untuk sasaran dan realisasi turut dipersiapkan. Tetapi, sistem BSC ini masih belum lagi di aplikasikan di *Company Scorecard* ataupun sasaran korporat, sehingga sasaran utama masih kabur tentang pelaksanaannya. Para pengurus dan pekerja masih tercari-cari bagaimanakah sasaran yang sebenar secara korporat bagi PDAM Kota Banjarmasin.

*(8). Membantu syarikat menyusun program pengembangan dan latihan pekerja yang lebih tepat dan berguna.*

Tujuan ke lapan ini, adalah berkaitan dengan aspek aset bukan, iaitu aspek pembelajaran dan pertumbuhan sebagai penunjuk dan pendorong di dalam kerangka

BSC. Kemahiran atau kompetensi pekerja merupakan salah satu faktor pendorong untuk penambahbaikan proses dalaman (menghasilkan produk atau servis yang berkualiti, harga yang murah, dan penghantaran yang cepat), yang mendorong kepada kepuasan hati dan kesetiaan pelanggan, yang pada akhirnya akan memberi impak penambahbaikan dari aspek pencapaian dalam prestasi kewangan. Justeru itu, program pengembangan dan latihan pekerja mesti diselenggarakan untuk menambahbaik proses dalaman, yang pada hakikatnya menambahbaik prestasi. Pengembangan dan latihan diperlukan untuk menambahbaik pengetahuan, kemahiran, serta sikap dan kemahuan pekerja, terutamanya di dalam menghadapi pekerjaan yang sedia ada, terutama dalam menghadapi perubahan yang telah dirancang.

*(9). Boleh dijadikan sebagai bahan identifikasi proses suksesi dengan pemantauan prestasi pekerja dari semasa ke semasa.*

Bagi tujuan ke sembilan ini, menurut Pengkaji hanya boleh terjadi apabila sistem BSC mampu melakar peta sumber manusia dengan wujudnya sistem analisis potensi sumber manusia yang direkod dengan baik oleh syarikat. Pangkalan Data yang dimiliki oleh syarikat akan membantu dalam menyusun data berkaitan sumber manusia, yang berkaitan dengan perihal kemampuan dan prestasi yang telah dan potensi kepimpinannya. Apabila pengrekrutan bagi jawatan kepimpinan dilaksanakan, pihak syarikat dapat menyemak atau melihat data di masa lalu (*track record*) berkaitan pekerja berkenaan, selain potensi kepimpinannya.

(10). Melakukan pembinaan kepada pekerja dengan mengkaji halangan-halangan yang wujud untuk meningkatkan prestasi.

Segala halangan ataupun kekangan yang timbul akibat daripada pelaksanaan kaedah BSC ini, boleh dianggap sebagai pembelajaran organisasi. Syarikat akan mengenal pasti individu dari kalangan pekerja mahupun pengurus yang boleh berjaya dalam pencapaian prestasi. Oleh itu, perubahan kemahiran dan motivasi dalam membentuk pengembangan dan latihan boleh dilakukan secara berterusan. Dengan lain perkataan, pengurusan prestasi BSC boleh dijadikan sebagai “senario besar” program pengembangan sumber manusia dan pengembangan pengurusan. Senario besar ini akan merubah budaya kerja, dan mengubah kemahiran bagi para pengurus serta para pekerja, kearah budaya kerja yang berprestasi.

### 5.2.3 Skop Kaedah BSC

Dari sumber primer dan sumber sekunder, diperoleh dapatan data dan maklumat mengenai skop kaedah BSC (2009) sebagai berikut :

*Skop kaedah BSC pada Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin adalah bersepadunya dua sistem, iaitu sistem pengurusan strategik menggunakan BSC dan sistem pengurusan prestasi individu pekerja.*

*Sistem pengurusan strategik menggunakan BSC adalah sistem yang dimanfaatkan untuk mengurus secara strategik perniagaan syarikat, dalam hal ini sistem pengurusan strategik berfungsi sebagai peta perjalanan dan sekaligus jalan yang mesti dilalui dalam mengurus perniagaan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin.*

*Dilain pihak, sistem pengurusan prestasi individu pekerja adalah sistem yang dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh pekerja syarikat air PDAM Kota Banjarmasin untuk mewujudkan visi syarikat melalui perilaku yang diharapkan.*



***“Kad Skor Seimbang ini dibuat dengan inisiatif sendiri guna kepentingan dalaman khas PDAM Kota Banjarmasin untuk sistem penilaian prestasi pekerjaanya”.( Temu bual dengan Informan B, 9 September 2010; Informan M, 9 September 2010).***

Berdasarkan dokumen (Dok.021), Pengkaji menghitung kaedah BSC ini ternyata mempunyai 4 perspektif dengan 66 macam petunjuk prestasi yang tersebar di dalam sembilan Jabatan. Pada model BSC ini, dibuat Komitmen Kad dan Pemantauan Kad untuk Pengurus Pertengahan, Pengurus Bawahan, dan Individu Pekerja

Laporan Akhir BSC tersebut merangkumi :

Bab 1. Pendahuluan terdiri dari : 1). Umum, 2). Keunggulan BSC, dan 3). Maksud dan Tujuan.

Bab 2. Pelaksanaan BSC terdiri dari : 1). Visionary Meeting, 2). Peta Strategi, 3). BSC, 4). Matlamat, 5). Penyusunan Program, 6). Cascading Program ke Kad Komitmen, 7). Penilaian Prestasi, dan 8). Work Plan).

Bab 3. Pemantauan dan Penilaian terdiri dari 1). Pemantauan : Alat bukti aktiviti, pengirian borang, dan hambatan, dan 2). Penilaian (Dok.021).

Kemudian, dalam Surat Keputusan tersebut juga ditetapkan Sistem Penilaian Prestasi Individu pekerja ( Manager, Supervisor, dan Staf) sebagai berikut :

BSC pada Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin dibangun untuk mengintegrasikan dua sistem, iaitu sistem pengurusan strategik menggunakan BSC dan sistem pengurusan prestasi individu pekerja. Sistem pengurusan strategik menggunakan BSC adalah sistem yang dimanfaatkan untuk mengurus secara strategik perniagaan syarikat, dalam hal ini sistem pengurusan strategik berfungsi sebagai peta perjalanan dan sekaligus jalan yang mesti dilalui dalam mengurus

perniagaan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Di lain pihak, sistem pengurusan prestasi individu pekerja adalah sistem yang dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh pekerja syarikat air PDAM Kota Banjarmasin untuk mewujudkan visi syarikat melalui perilaku yang diharapkan.

Untuk memacu motivasi individu pekerja dalam mengurus perniagaan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin melalui sistem pengurusan strategik dengan rangka kerja BSC, maka sistem pengurusan prestasi individu perlu direkabentuk dengan sistem pengurusan strategik menggunakan BSC.

Sistem pengurusan strategik yang menggunakan BSC adalah sistem yang dimanfaatkan untuk mengurus secara strategik perniagaan syarikat, dalam hal ini sistem pengurusan strategik berfungsi sebagai peta perjalanan dan sekaligus menjadi jalan yang harus dilalui dalam mengurus perniagaan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin.

Selain itu, sistem pengurusan prestasi individu pekerja juga dianggap sebagai sebuah sistem yang boleh dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh pekerja syarikat air PDAM Kota Banjarmasin sejajar dengan visi syarikat dan berharap dapat mencapai sasaran tersebut. Pemikiran ini sejajar dengan apa yang sudah Pengkaji huraikan dalam keterangan yang pertama, bahawa secara konsep atau teori, BSC di Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin dibangunkan sememangnya untuk mengintegrasikan dua sistem, iaitu sistem pengurusan strategik menggunakan BSC dan sistem pengurusan prestasi individu pekerja.

#### 5.2.4 Tahapan / Proses Penilaian

Dari sumber temu bual dengan Informan B, diperoleh maklumat :

*“Tahapan atau proses penilaian dilakukan sesuai dengan surat keputusan Ketua Lembaga Pengarah, berdasarkan Laporan final Kaedah BSC (2009)”. (Temu bual dengan Informan B, 9 September 2010; dan dibenarkan oleh Informan M, 9 September 2010).*

Dari sumber temu bual dan sumber dokumen seterusnya, diperoleh dapatan data dan maklumat mengenai tahapan penilaian kaedah BSC (2009) yang sudah dilakukan pada PDAM Kota Banjarmasin sejak 2 Januari 2010 sebagai berikut :

*Tahapan Pelaksanaan BSC, terdiri dari :*

- 1). Mesyuarat Berwawasan,*
- 2). Peta Strategi,*
- 3). BSC,*
- 4). Matlamat,*
- 5). Penyusunan Program,*
- 6). Cascading Program ke Kad Komitmen,*
- 7). Penilaian Prestasi,*
- 8. Pelan Kerja.*
- 9). Pemantauan : Alat bukti aktiviti, pengirisan borang, dan hambatan*
- 10). Penilaian dan maklum balas*

##### 5.2.4.1 Perbincangan Visi

Aktiviti pertama yang dalam penyusunan BSC (Dok.037) adalah melakukan perbincangan visi dengan pengurusan puncak (lembaga pengarah) untuk berupaya menangkap kehendak lembaga pengarah dalam mewujudkan visi dan misi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Aktiviti perbincangan visi tersebut diikuti oleh

Lembaga Pengarah yang secara mudah menjelaskan “mimpi masa hadapan” syarikat air PDAM Kota Banjarmasin yang ingin di wujudkan, diantaranya ialah :

- 1). Meningkatkan prestasi kewangan;
- 2). Meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam upaya memuaskan hati pelanggan;
- 3). Meningkatkan skop perkhidmatan untuk memenuhi matlamat MDGs;
- 4). Menurunkan nisbah kehilangan air;
- 5). Meningkatkan kemampuan sumber manusia menuju perilaku kerja yang professional.
- 6). Cekap dan berkesan dalam pengurusan syarikat.

Keenam butir tersebut diatas merupakan asas untuk mewujudkan visi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, iaitu: “ Menjadi syarikat air minum yang berdikari, professional, dan terbaik dalam perkhidmatan “.

### **1). Company Scorecard**

Proses penyusunan *Company Scorecard* dimulai dengan menterjemahkan misi, visi, keyakinan dasar, dan strategi ke dalam sasaran strategik di perspektif yang keempat. Output yang dihasilkan dari proses penterjemahan ini adalah *Company Scorecard*.

Hasil kajian ini mendapati bahawa penyusunan KPI dengan rangka kerja BSC 2006 telah menetapkan, *Company Scorecard* PDAM Kota Banjarmasin, hanya untuk penilaian bagi Lembaga Pengarah, seterusnya *Company Scorecard* ini diperluaskan kepada para Pengurus dan akhirnya kepada semua pekerja. Dalam hal ini, menurut Pengkaji salah satu konsep KPI dan BSC PDAM Kota Banjarmasin yang dibuat pada tahun 2006, tidak lagi digunapakai. Selain itu, konsep BSC (2009) yang kini secara rasmi diguna pakai oleh PDAM Kota Banjarmasin tidak mempunyai *Company*

*Scorecard*, sehingga membuatkan pihak Pengurus Pertengahan menjadi bingung dalam menyusun sasaran yang harus mereka capai, kerana tidak mempunyai hubungkait dengan *Company Scorecard* (dan sasaran daripada Lembaga Pengarah). Mereka tercari-cari apa yang menjadi sasaran (kehendak Lembaga Pengarah). Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan Visi, Misi, Tujuan, Strategi dan Polisi Syarikat yang terpapar di Pelan Korporat yang sedang di kemas kini. Seterusnya, mereka juga boleh menggunakan bajet (Rancangan Kerja dan Belanjawan), serta Objektif Strategi yang telah ditetapkan di dalam Peta Strategi PDAM Kota Banjarmasin (2009).

Konsep BSC ini lebih memfokuskan kepada BSC untuk meningkatkan prestasi pekerja dan pengurus sahaja, dan masih memperkemaskan aspek orientasi pengurusan prestasi korporat (Lembaga Pengarah), kerana itu PDAM Kota Banjarmasin masih tidak memiliki *Corporate Scorecard*.

Sepertimana yang telah dimaklumkan, proses penyusunan *Company Scorecard* dimulai dengan menterjemahkan misi, visi, keyakinan dasar, dan strategi ke dalam sasaran strategik diperspektif yang keempat. Dalam kaitan ini, Pengkaji ingin membincangkan tentang visi, misi, dan nilai-nilai budaya kerja yang berlaku di PDAM Kota Banjarmasin, kerana ianya berhubungkait dengan konsep perancangan strategik.

## **2) Company Scorecard dan Rancangan Strategik**

Daripada kajian dokumen dan temubual, Pengkaji memperoleh dapatan, bahawa syarikat air PDAM Kota Banjarmasin telah menyusun rancangan strategik jangka

panjang dan jangka pertengahan, yang didalamnya termasuk dengan penetapan visi dan misi organisasi. Rancangan strategik jangka panjang yang dibuat adalah untuk membentuk *Master Plan* (10-20 tahunan), sedangkan Rancangan Strategik jangka pertengahan (5 tahunan) yang dibuat ialah dalam bentuk *Pelan Korporat* : 2007 – 2011, dan *Pelan Perniagaan*: 2008 – 2012.

Pembuatan Rancangan strategik ini sesuai dengan salah satu tugas Lembaga Pengarah syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, sebagaimana yang dimaksud dalam fasal 21 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 2/2007 mengenai organisasi dan kepegawaian syarikat air PDAM, adalah menyusun rancangan strategik (5 tahunan) dalam bentuk *Pelan Perniagaan/Pelan Korporat* yang akan disahkan oleh Datuk Bandar (Walikota) atas usulan Badan Pemeriksa (Pengawas) Syarikat.

Pengkaji mendapati suatu keanehan dalam penyusunan rancangan strategik ini, hal ini kerana baik secara peraturan mahupun teori yang berkaitan dengan perancangan strategik, seharusnya dibuat satu dokumen sahaja, hal ini boleh dirujuk dalam bentuk *Pelan Korporat* atau bentuk *Business Plan*. Namun begitu di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin kedua-dua bentuk rancangan strategik tersebut dibuat dengan tujuan yang berbeza, dalam masa yang hampir bersamaan iaitu hanya selisih dalam jangka masa satu tahun.

*Pelan Korporat* melingkupi hal ehwal : 1) Latar Belakang, 2) Profil Syarikat, 3) Visi, 4) Misi, 5) Nilai-Nilai, 6) Analisis SWOT ( Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman ), 7) Objektif, 8) Strategi, 9) Polisi, 10) Program Kerja, 11) Rancangan Investasi, dan 12) Kelayakan Program. Sedangkan isi kandungan dokumen *Pelan Perniagaan* 2008 – 2012 melingkupi : 1). Keadaan PDAM Kota Banjarmasin saat ini, 2). Persoalan, penyebab

persoalan, dan Rancangan Tindakan, serta 3). Usulan Penjadualan kembali Hutang Pokok, serta 4). Rancangan capaian matlamat tahunan.

Memperhatikan isi kandungan Pelan Korporat diatas, maka dapat dikenalpasti bahawa Pelan Korporat yang dimaksud adalah serupa dengan perancangan yang biasa dibincangkan dalam teori pengurusan strategik dan turut memuatkan analisis SWOT, pernyataan visi, misi, nilai-nilai, strategi, objektif, polisi dan program kerja. Berdasarkan verifikasi Pengkaji mengenai dokumen rancangan strategik dalam bentuk Pelan Korporat dan Pelan perniagaan ini, Pengarah Utama syarikat air PDAM Bandarmasin telah mengesahkan wujudnya dua buah dokumen tersebut. Namun begitu, mengapa Pelan Perniagaan perlu dibuat memandangkan sudah ada pelan Korporat yang sama-sama di bentuk dari perancangan strategik, yakni hal ini dinyatakan sendiri oleh beliau sebagai kes yang khas, kerana dokumen *Pelan Perniagaan* pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin dibuat secara khas atas permintaan Kementerian Kewangan sebagai syarat mengikuti program restrukturisasi pembayaran hutang kepada pihak kerajaan pada tahun 2008. Justeru itu hal ini merupakan program khas, yang dalam pelaksanaannya akan membawa impak terhadap program dan aktiviti yang lain. Salah satu contoh nyata ialah program penurunan kehilangan air tidak berhasil hingga 20 peratus pada tahun 2012, yang dijadikan syarat dalam restrukturisasi hutang, terutamanya sebagai syarat penghapusan hutang bukan utama sebesar Rp. 30,5 M. Apabila program penurunan kehilangan air hingga 20 peratus dilaksanakan pada masa kini, berdasarkan temubual dengan beberapa calon Pengarah Teknik syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, perlunya investasi dengan anggaran Rp. 35 M, nyatanya hal ini belum dipertimbangkan semasa menyusun *Pelan Korporat* mahupun *Pelan Perniagaan* tersebut diatas pada tahun 2006-2007.

Dalam jangka masa yang digunakan (5 tahunan), kedua-dua bentuk perancangan jangka pertengahan ini, menurut Pengkaji akan lebih baik sekiranya dibuat dan di jadikan satu sahaja, yang secara teori dikenali dengan nama rancangan strategik. Hal ini sesuai dengan pendapat Supriyono (2000) bahawa perancangan strategik biasanya merangkumi perancangan dengan jangka masa 5 atau 10 tahunan. Namun, jika ingin menyesuaikan dengan fasal 2 peraturan Menteri Dalam Negeri No. 2 Tahun 2007 tentang Organisasi dan Kepegawaian Syarikat Air PDAM, memilih salah satu bentuk sahaja sahaja, Pelan Korporat, atau Pelan Perniagaan. Jika dipilih bentuk Pelan Perniagaan, maka selain menggunakan keperluan dalaman, juga dapat digunakan untuk keperluan luaran, misalnya untuk memenuhi Institusi seperti Kementerian Kewangan, dimana PDAM Kota Banjarmasin berkepentingan terhadap penstruktur semula hutang.

Dalam menyusun tahap pengurusan strategik, Mulyadi (2006) ternyata lebih terperinci iaitu : 1) penggubalan strategi, 2) perancangan strategi, 3) penyusunan program, 4) penyusunan belanjawan, 5) pengimplementasian, dan 6) pemantauan. Langkah ke-1 hingga ke-4 disebut dengan langkah perancangan, sedangkan langkah ke-5 dan ke-6 disebut sebagai langkah pelaksanaan. Selari itu, Abdullah (2006) pula menyatakan bahawa Penggubalan Strategi terdiri dari: 1) Bina Visi dan Misi, 2) Nilai Persekitaran 3) Objektif, 4) Strategi, 5) Polisi. Kemudian, pelaksanaan strategi, serta penilaian dan pemeriksaan strategi.

Dari beberapa definisi dan proses pengurusan strategik diatas, dapat dilihat bahawa setiap pakar mempunyai pendapat yang berbeza mengenai model atau proses dan langkah-langkah seperti yang telah disebutkan diatas, namun semuanya memiliki



unsur mengenai : 1) adanya penentuan tujuan/ misi, 2) adanya analisis keadaan atau persekitaran luaran dan dalaman, 3) adanya penggubalan strategi, 4) adanya implementasi strategi, dan 5) adanya penilaian strategi/ prestasi. Kesamaan perkara lima unsur pengurusan strategik ini, juga disetujui oleh Yogi et al. (2007). Kelima-lima unsur atau langkah tersebut merupakan unsur yang selalu ada dan diguna pakai dalam pengurusan.

Berdasarkan pendapat para pakar diatas, dapat disimpulkan bahawa tahapan pengurusan strategik adalah terdiri daripada : 1) penggubalan strategik, 2) perancangan strategik, 3) pelaksanaan strategik, dan 4) penilaian prestasi dan pengawalan strategik. Namun, dari keempat-empat tahapan pengurusan strategik tersebut, Pengkaji menggolongkannya kedalam dua unsur utama, iaitu 1) Perancangan strategik, dan 2) Pengurusan Prestasi. Perancangan strategik berhubungkait dengan membina visi dan misi, analisis persekitaran, penentuan objektif, strategi, polisi, program, prosedur dan belanjawan. Sedangkan pengurusan prestasi merupakan kelanjutan daripada pengurusan strategik yang menfokuskan kepada tahap pelaksanaan/ implementasi, serta penilaian prestasi dan Pemeriksaan strategi.

Pelaksanaan strategi adalah pekerjaan yang utama bagi setiap pemimpin perniagaan, hal ini kerana pelaksanaan strategi menjadi antara bahagian utama dari budaya sesebuah syarikat. Sependapat dengan kenyataan itu, Muhammad, (2007) menyatakan bahawa kepimpinan pihak atasan turut memainkan peranan penting dalam proses pelaksanaan strategi. Pekerja dan pihak pengurusan bawahan

memerlukan dorongan dan motivasi pengurusan atasan semasa melaksanakan kerja-kerja seharian.

Menurut Kaplan dan Norton (2001) dalam *The Strategy Focused Organization* mengemukakan hasil sebuah kajian ke atas 275 orang pengurus portofolio, yang menulis mengenai erti pentingnya eksekutif strategi, menyatakan bahawa kemampuan syarikat melaksanakan strategi jauh lebih penting daripada strategi itu sendiri. Bagaimana syarikat melaksanakan strategi adalah merupakan faktor yang sangat penting dalam pembentukan sistem pengurusan strategik bagi korporat. Walaupun proses pembentukan strategi mempunyai pelbagai langkah yang harus diikuti, kesukaran utama yang dihadapi oleh organisasi adalah bagaimana untuk melaksanakan atau mengeksekusi strategi sebagaimana yang telah dirancang (Muhammad et al. 2007). Hal ini dimaksudkan dengan melaksanakan strategi adalah mengimplementasikan atau mengeksekusi strategi yang telah ditetapkan dalam rancangan strategik, seperti yang dimuatkan dalam Pelan Korporat dan Pelan Perniagaan.

Berdasarkan rangka fikir diatas, sebenarnya sistem pengukuran prestasi adalah bahagian daripada pengurusan prestasi, yang merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk membantu pengurus dalam menilai pencapaian suatu strategi menerusi alat ukur kewangan dan bukan kewangan. Sistem pengukuran prestasi konprehensif dirancang untuk memberi manfaat jangka panjang.

Dalam hal ini, Mahsum (2006) melakukan kritikan terhadap praktikal dalam sektor perniagaan yang mendapati adanya perancangan jangka panjang yang tidak

berhubungkait dengan perancangan jangka pendek. Belanjawan tahunan sering disusun tanpa berlandaskan kepada program-program yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, proses pengukuran prestasi organisasi menjadi tidak terarah berikutan aktiviti pengurusan strategi yang antara satu dengan yang lain. Panduan pengukuran prestasi yang tidak fokus juga boleh menyebabkan prestasi yang dihasilkan organisasi juga bersifat semu. Prestasi yang dihasilkan bukan merupakan prestasi yang sesungguhnya dari organisasi.

BSC yang telah dicipta oleh Kaplan dan Norton (1992) pada awalnya adalah sebuah alat pengukuran prestasi eksekutif. Kini BSC bukan hanya digunakan untuk sistem pengukuran, tetapi juga digunakan sebagai suatu sistem pengurusan strategik. Alasannya pengembangan sistem pengukuran dapat digunakan sebagai alat, yang pada hakikatnya berkaitan dengan suatu sistem pengurusan, khususnya pengurusan strategik. BSC dapat digunakan untuk : 1). menjelaskan dan memperoleh konsensus mengenai strategi; 2). mengkomunikasikan strategi di seluruh organisasi; 3). Menyelaraskan matlamat individu dan bahagian-bahagian strategi; 4). menghubungkan matlamat strategi dengan sasaran jangka panjang, rancangan, dan budget tahunan; 5). mengenal pasti dan menyelaraskan inisiatif mengenai strategi; 6). melakukan sorotan secara sistematis dan periodik mengenai strategi; 7). memperolehi maklum balas untuk menilai dan menambahbaik strategi (Indrajit & Djokopranolo, 2006).

Namun demikian, perancangan strategik pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin ini, berdasarkan kajian Pengkaji ternyata masih belum memasukan konsep dan teori Kaplan dan Norton mengenai BSC sebagai sistem pengurusan strategik, namun

sudah terlihat adanya upaya dalam menyusun peta strategi Kaplan dan Norton (2004), untuk mempermudah pemahaman strategi bagi semua pekerja atau kakitangan di syarikat tersebut. Selain itu, Pengkaji juga memperolehi tiga buah dokumen pemetaan strategi, yang boleh diperolehi dalam dokumen Sistem Prosedur dan Penilaian Prestasi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin (2006), yang satunya dalam dokumen berupa salinan Sosialisasi KPI (2006), dan satunya lagi dalam panduan BSC (2010) yang antara satu dengan yang lain berbeza keadaannya. Setelah disemak, ternyata dokumen peta strategi yang ada dalam panduan sistem prosedur dan penilaian prestasi (2006) adalah tidak sesuai untuk model sebuah syarikat air, tapi lebih tepat untuk sebuah syarikat. Sedangkan dokumen peta strategi yang berasal dari dokumen salinan sosialisasi KPI (2006) ternyata boleh digunakan untuk sebuah syarikat air. Namun, peta strategi yang lebih tepat diperolehi pada kaedah BSC (2009), hal ini kerana penyusunan peta strategi yang dibuat telah menunjukkan adanya hubungan sebab dan akibat antara objektif strategi dari perspektif masing-masing. Dalam peta strategi tersebut terlihat adanya 24 buah objektif strategi yang saling terhubung kait.

Dengan adanya sebuah peta strategi, akan memudahkan semua pihak termasuk pegawai pelaksana untuk memahami dan melaksanakan strategi yang harus ditempuh oleh semua pihak. Peta strategi yang dibuat seharusnya dapat memacu dan menuju ke arah misi yang ditetapkan oleh syarikat.

### **3) Visi Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin**

Visi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin adalah : *Menjadi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin Sihat, Berdikari dan Cemerlang dalam Perkhidmatan.* Pernyataan visi

ini sesuai pula dengan apa yang dinyatakan oleh Ketua Lembaga Pengarah syarikat dalam Pelan Korporat syarikat air PDAM Kota Banjarmasin 2007 – 2011 iaitu "Kami berharap pada akhir tahun 2011 syarikat air PDAM Kota Banjarmasin dapat menjadi syarikat yang berdikari dan profesional serta cemerlang dalam perkhidmatan yang di akhirnya memberikan sumbangan pendapatan bagi pihak kerajaan di daerah Kotamadya Banjarmasin". Pernyataan Visi ini dimuat secara rasmi dalam Pelan Korporat (Perancangan Jangka Menengah 5 tahunan ).

Dalam kaitan ini, Pengkaji ingin menyatakan bahawa visi pertama syarikat air PDAM Kota Banjarmasin "sihat" sebenarnya sudah lama wujud, terutama semenjak tahun 2008. Hal ini sesuai dengan penilaian daripada BPPSPAM (2009) bahawa syarikat air PDAM Kota Banjarmasin termasuk dalam kategori "sihat". Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin memperoleh nilai total 2.33 yang merangkumi aspek kewangan (nilai 1.4), aspek teknik (nilai 0.5), dan aspek pengurusan (nilai 0.4). Pengkaji memberi kesimpulan bahawa visi pertama syarikat air PDAM Kota Banjarmasin ini sudah tidak penting lagi untuk diwujudkan, tetapi hanya boleh dipertahankan. Oleh kerana itu, visi ini harus dikemaskini sesuai dengan tuntutan 5 – 10 tahunan ke hadapan. Seterusnya visi kedua untuk menjadi syarikat air PDAM yang "berdikari", namun hal ini juga masih belum wujud, terutama dalam aspek kewangan. Secara realitinya syarikat air PDAM Kota Banjarmasin pada setiap tahun sehingga ke hari ini, terutama dalam hal pelaburan masih memerlukan kewangan yang bersumberkan daripada kerajaan, baik melalui belanjawan kerajaan pusat (APBN) mahupun dari belanjawan kerajaan daerah (APBD). Hal ini Kerana menurut Pengkaji, visi yang kedua ini masih boleh digunapakai berikutan belum lagi tercapai.

Untuk visi ketiga, iaitu mewujudkan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin yang unggul (cemerlang) dalam perkhidmatan sudah pula wujud, walaupun begitu ianya masih perlu penambahbaikan. Sebagai contoh, KPI mengenai " liputan servis / perkhidmatan " Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin tahun 2009 telah mencapai 96.33 peratus. Penunjuk Prestasi Liputan Perkhidmatan ini sebenarnya menggambarkan kemampuan syarikat air PDAM untuk menjalankan fungsi sosial (perkhidmatan), iaitu seberapa banyak perkhidmatan yang mampu di sediakan oleh PDAM. Tahap yang boleh digunakan untuk menilai perkhidmatan ini ialah MDGs (*Millenium Development Goals*) minimum sebesar 80 peratus. Oleh yang demikian, syarikat air PDAM Kota Banjarmasin boleh berjaya dalam hal ini. Hal ini kerana pihak PDAM mampu untuk melebihi sasaran yang ditetapkan berdasarkan sasaran MDGs tersebut. Kajian daripada dokumen pelbagai Laporan Audit Prestasi oleh BPKP telah pula menyokong pernyataan ini, iaitu liputan servis PDAM Kota Banjarmasin tahun 2005 (83%), 2006 (93.80%), 2007 (95.44%), 2008 (97.05%), dan 2009 (96.33%). Atas prestasi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin ini BPKP telah pula memberi penilaian tahap 5 (Cemerlang/Baik Sekali) dalam hal perkhidmatan pelanggan.

Walaupun demikian, syarikat air PDAM Kota Banjarmasin tidak perlu berpuas hati, hal ini kerana cabaran / tentangan di masa hadapan jauh lebih besar lagi, iaitu mempertingkatkan kualiti air minum. Kualiti air minum yang dibuat di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin sekarang ini sebahagian besar masih bertaraf "memenuhi syarat kualiti air bersih sahaja" (nilai 2), dan hanya sebahagian kecil yang boleh memenuhi syarat kualiti air minum (nilai 3). Sebagaimana yang telah ditetapkan dalam garis panduan, bahawa Penunjuk Prestasi untuk Kualiti Air beredar /

Distribusi ditetapkan seperti berikut : 1). memenuhi syarat air minum diberi nilai 3, 2). memenuhi syarat air bersih diberi nilai 2, dan 3). tidak memenuhi syarat diberi nilai 1.

Hasil ujian laboratorium terhadap kualiti air bersih menunjukkan bahawa syarikat air PDAM Kota Banjarmasin “ sudah memenuhi syarat kualiti air bersih “ (nilai 2) yang telah ditetapkan oleh Kementerian Kesihatan. Pemeriksaan yang dilakukan secara rutin adalah sesuai dengan standard operasi dan prosedur yang telah ditetapkan. Berdasarkan keadaan tersebut, maka untuk kualiti air yang di edarkan kepada pelanggan cukup memenuhi syarat air bersih sahaja (Hasil Audit Prestasi PDAM Kota Banjarmasin dari BPKP, 2009). Oleh itu, untuk mencapai visi ketiga iaitu mewujudkan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin yang unggul (cemerlang) dalam perkhidmatan kepada masyarakat masih boleh dipertahankan, kerana cita-cita yang mulia ini masih belum lagi terwujud.

Penetapan visi dalam sesebuah syarikat sangat penting, apatah lagi syarikat yang menjalankan pengurusan dilakukan secara moden, lazimnya akan membentuk visi di dalam organisasi. Pengkaji tidak akan bertemu dengan pakar yang menentang akan perlunya pembentukan visi di dalam perancangan strategik sesebuah organisasi. Yang mungkin berbeza adalah cara menyusun visi yang baik dan cabaran dalam mewujudkannya.

Untuk menghasilkan visi yang baik lazimnya memerlukan penglibatan setiap pengurus dari semua peringkat amnya dan pengurus atasan secara khusus. Syarikat boleh menggunakan kepakaran dalaman atau khidmat perunding luar untuk menghasilkannya. Pendekatan menggabungkan kepakaran kedua-dua belah pihak

boleh juga digunakan sebagai satu lagi alternatif kepada syarikat. BPKP (2006) juga berpendapat yang serupa, iaitu penetapan visi bagi organisasi bertujuan untuk mencerminkan apa yang akan dicapai sesebuah organisasi, memberikan arah dan fokus strategi yang jelas, menjadi pemangkin dan menyatukan pelbagai gagasan strategik, serta memiliki orientasi terhadap masa hadapan, membina komitmen dalam persekitaran organisasi, dan menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi.

#### **4) Misi Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin**

Misi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin adalah : 1). PDAM Kota Banjarmasin kos penuh ditanggung; 2). Pekerja profesional dan sejahtera; 3). Kualiti perkhidmatan yang standart ; 4). Memberikan sumbangan kepada pendapatan asli daerah. Tujuan yang hendak dicapai sehingga tahun 2011 adalah untuk menjadikan syarikat PDAM Kota Banjarmasin berkembangn dan berdikari sebagai sesebuah Syarikat air minum (Pernyataan Misi ini termuat dalam Pelan Korporat 2 PDAM Kota Banjarmasin 2007 – 2011). Hasil kajian terhadap dokumen kewangan PDAM Kota Banjarmasin tahun 2009, mendapati bahawa misi pertama PDAM Kota Banjarmasin semenjak tahun 2005, dari aspek harga pokok bagi air telah mencapai kos penuh ditanggung;. Berdasarkan data dokumen kewangan yang ada, struktur harga pokok bagi air pada tahun 2009 seperti berikut :

1). Pendapatan air tahun 2009	Rp. 119.849.441.375,-
2). Kos operasi tahun 2009	Rp. 126.875.010.701,-
3). Jumlah m3 air terjual tahun 2009	28.630.726 m3
4). Jumlah m3 air produksi tahun 2009	43.552.000 m3



Pendapatan operasi dibandingkan dengan kos operasi per m<sup>3</sup> air terjual :

$$1). \text{ Harga jualan air per m}^3 \text{ Rp/m}^3 \frac{\text{Rp. 119.849.441.375}}{28.630.726} = \text{Rp. 4.186,04}$$

$$2). \text{ Harga pokok air per m}^3 \text{ Rp/m}^3 \frac{\text{Rp. 126.875.010.701}}{43.552.000 - 8.710.400} = \text{Rp. 3.641,48}$$

Selisih harga jualan air per m<sup>3</sup> Rp/m<sup>3</sup> Rp. 4.186,04 – Rp. 3.641,48 = Rp. 544,56  
dengan harga pokok air per m<sup>3</sup>

$$\begin{array}{l} \text{Harga jual air terjual} \\ \text{Dibandingkan dengan} \\ \text{harga pokok air per m}^3 \end{array} \quad \frac{\text{Rp. 4.186,04}}{\text{Rp. 3.641,48}} \times 100\% = 114,95\%$$

Berdasarkan data dan malkumat diatas, harga jualan air per m<sup>3</sup> adalah sebesar 114.95 peratus daripada harga pokok bagi air per m<sup>3</sup> atau lebih tinggi 14.95 peratus dari titik pulang pokok, hal ini bererti syarikat telah memperolehi keuntungan sebesar Rp. 544,56 untuk setiap m<sup>3</sup> air yang terjual. Dengan kata lain, purata tarif bagi harga air pada masa sekarang sudah dapat menutup kos secara penuh.

Pada dasarnya misi pertama sudah berjaya dilaksanakan, maka misi syarikat agar kos secara penuh ini tidak perlu lagi dinyatakan dalam misi PDAM Kota Banjarmasin dimasa hadapan. Justeru itu amat perlu dikaji semula misi yang lebih bersesuaian. Sebagai contoh, salah satu Penunjuk Prestasi menyatakan bahawa "kadar kehilangan air tidak berhasil" (*NRW – non revenue water*) selalunya berada diatas batas toleransi (batas yang dibenarkan) oleh Kementerian Dalam Negeri RI adalah sebesar 20 peratus. Dapatan dari pelbagai dokumen menyatakan bahawa kadar kehilangan air selalunya berada diatas 20 peratus, iaitu tahun 2006 (27.67 peratus), 2007 (26.19 peratus), 2008 (30.21 peratus), dan 2009 (29.21 peratus). Hal

ini menandakan bahawa masih terdapat persoalan yang masih belum diatasi di dalam proses operasi atau dalam istilah Kaplan dan Norton (1990; 1996) dan masih wujud masalah dalam proses perniagaan dalaman. Menurut kajian Pengkaji, jika kadar kehilangan air tidak berhasil ini komersilkan dengan nilai wang hasil daripada harga jualan air, maka kadar kerugian yang besar akan diperolehi. Misalnya, jumlah m<sup>3</sup> air yang di proses oleh syarikat air PDAM Kota Banjarmasin pada tahun 2009 sebanyak 43.552.000 m<sup>3</sup>. Kadar kehilangan air 29.21 peratus  $\times$  43.552.000 m<sup>3</sup> = 12.721.539 m<sup>3</sup>. Kadar Harga Pokok bagi Air Rp. 3.641,48/m<sup>3</sup>, dan Harga jualan air Rp. 4.186,04 / m<sup>3</sup>. Potensi kerugian daripada kadar kehilangan air setahun (apabila dihitung dari harga pokok bagi air) adalah 12.721.539 m<sup>3</sup>  $\times$  Rp. 3.641,48 = Rp. 46.325,23 M. Jika kadar kehilangan air maksima 20 peratus, hal ini bererti potensi kerugian adalah pada kadar kehilangan air sebanyak 9.21 peratus  $\times$  43.552.000 m<sup>3</sup>  $\times$  Rp. 3.641,48 = Rp. 14.606,483 M setahun. Hasil daripada perbincangan dan pemerhatian (*partisipative observation*) bersama dengan Pengarah Teknikal PDAM Kota Banjarmasin (9 Jun 2010) menyatakan hal yang tidak memuaskan hati beliau. Ini kerana penurunan kadar kehilangan air tidak berhasil menjadi 20 peratus, telah dijadikan syarat untuk dibenarkan adanya program penghapusan hutang bunga syarikat air PDAM Kota Banjarmasin kepada pihak kerajaan Indonesia (Kementerian Kewangan) dengan anggaran sebesar Rp. 30, 5 M. Apabila kadar kehilangan air tidak berjaya diturunkan menjadi 20 peratus pada tahun 2012, maka program penghapusan hutang syarikat air PDAM Kota Banjarmasin yang telahpun disetujui, akan dibatalkan oleh pihak kerajaan. Oleh yang demikian, dapatlah dilihat bahawa betapa pentingnya kadar penurunan kehilangan air ini, maka hal ini boleh dijadikan fokus bahan kajian untuk menetapkan misi dan tugas yang baru PDAM Kota Banjarmasin di masa hadapan.

Misi kedua syarikat air PDAM Kota Banjarmasin ialah menghasilkan pekerja yang profesional dan sejahtera. Pengkaji berpendapat bahawa misi yang kedua ini kurang meyakinkan, hal ini berikutan kerana cara pengukuran yang digunakan untuk pekerja yang profesional dan sejahtera tidak bersifat khas dan terukur. Oleh itu, apa yang menjadi ukuran pekerja syarikat air PDAM Kota Banjarmasin yang profesional? Sesiapa sahaja boleh menyatakan seseorang pekerja itu adalah profesional, kerana pegawai dan kakitangan yang bekerja, masing-masing memiliki pelanggannya yang tersendiri, baik pelanggan dalaman mahupun pelanggan luaran, dan apa pula ukuran bagi pekerja yang sejahtera itu? Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin perlu membuat suatu definisi dan kriteria pekerja yang profesional, dan pekerja yang sejahtera, terutama dalam bentuk pemetaan sumber manusia. Jika yang digunakan ialah tinjauan kepuasan pelanggan, maka sudah boleh diduga hasilnya, dijangkakan pekerja PDAM Kota Banjarmasin masih belum sejahtera. Dalam mengukur kadar kesejahteraan pekerja, seharusnya mengambil kira banyak hal, antara lain penanda aras bagi syarikat / industri air yang terlibat terutama di Indonesia.

Misi ketiga adalah menyeragamkan kualiti perkhidmatan. Penyeragaman kualiti perkhidmatan ini sememangnya diperlukan agar syarikat air PDAM Kota Banjarmasin dapat memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada para pelanggannya secara berterusan. Pengkaji memperoleh dapatan hasil tinjauan yang dilakukan di bahagian pentadbiran dan kewangan di Ibu Pejabat PDAM Kota Banjarmasin, dimana pada meja hadapan pejabat untuk bayaran air disediakan alat titik perkhidmatan yang diberi warna merah, kuning, dan hijau. Apabila pelanggan merasa puas hati dengan perkhidmatan yang telah diberikan, mereka boleh menekan alat / tombol yang berwarna hijau, apabila pelanggan tidak berpuas hati boleh

menekan alat/ tombol berwarna merah, dan apabila ragu-ragu, maka boleh menekan tombol warna kuning.

Perkaitan hal ini dengan pelaksanaan standart kualiti perkhidmatan di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin juga secara praktikal dalam hal aduan pelanggan dapat ditangani dengan baik. Sebagai contoh, berdasarkan rekod sepanjang tahun 2008, adanya sejumlah aduan pelanggan sebanyak 10.104 kes, dan semua (100 peratus) aduan kes tersebut dapat ditangani. Kemampuan menangani aduan pelanggan secara purata per bulan adalah dengan menghitung kemampuan menyelesaikan aduan-aduan pelanggan yang diperolehi dengan membandingkan jumlah aduan yang telah berjaya ditangani dengan jumlah semua pelanggan. Untuk tahun 2008 mencapai 100 peratus penyelesaian kes sehingga memperolehi nilai 2. (Hasil Audit Prestasi PDAM Kota Banjarmasin oleh BPKP, 2009 ). Hal ini merupakan salah satu dari kecepatan dan keselarasan perkhidmatan di dalam syarikat air. Di Bahagian hubungan pelanggan akan menerima aduan, seterusnya menyampaikan aduan tersebut ke bahagian teknik atau bahagian lain, atau dapat diselesaikan sendiri. Semua aduan haruslah rekod ketika aduan dibuat dan juga selepas aduan berjaya diselesaikan (dapat diatasi dengan baik), hal ini akan menunjukkan nilai prestasi yang boleh dicapai. Apabila lebih 80 peratus aduan dapat diatasi (diselesaikan) maka akan diberikan nilai 2, sedangkan apabila dibawah 80 peratus hanya diberikan nilai 1. Lazimnya pengaduan yang ditangani adalah aduan mengenai kebocoran paip, gangguan bekalan dan kualiti air, permintaan penutupan sambungan rumah (SR), penyambungan kembali, penggantian meter air serta permintaan penggantian stop kran. Bagi masyarakat, faktor masa dan kos pengangkutan sangat dititik beratkan.

Oleh yang demikian, Pengkaji berpendapat bahawa misi ketiga dalam mempertingkatkan kualiti perkhidmatan ini perlu dipertahankan, ini kerana seharusnya pengukuran kepuasan hati pelanggan boleh diukur secara rutin dalam masa yang lebih pendek (misalnya setiap bulan, atau awal bulan, berdasarkan maklum balas dari pelanggan tersebut dapat dibuat penambahbaikan secara berterusan sesuai dengan asas daripada pengurusan kualiti. Keupayaan untuk memenuhi kehendak pelanggan adalah penting bukan sahaja di antara organisasi yang berlainan tetapi juga di kalangan jabatan dalam organisasi yang sama.

Sebaik-baiknya layanan yang patut diberikan oleh pengurus adalah dengan meyakinkan pelanggan melalui jaminan yang munasabah dan mampu dilaksanakan. Ia bertujuan untuk membentuk kepercayaan dan membangunkan keyakinan di kalangan pelanggan terhadap produk atau perkhidmatan yang ditawarkan oleh organisasi.

Oleh yang demikian itu, menurut Pengkaji penetapan sesuatu misi yang berkaitan dengan kualiti perkhidmatan pelanggan pada sesuatu organisasi adalah menjadi amat penting dan diperlukan, ini kerana ianya merupakan terjemahan daripada visi yang ingin diwujudkan. Selain itu, dengan adanya misi yang mencabar, hal ini akan di jadikan rujukan dalam menyusun objektif strategi, program dan bahkan dalam menyusun belanjawan sesuatu organisasi syarikat.

## **5) Nilai-Nilai Budaya Kerja**

Pengkaji memperoleh dapatan kajian dari dokumen Pelan Korporat (2007 – 2011) mendapati bahawa nilai budaya kerja di PDAM Kota Banjarmasin merangkumi hal

ehwal berikut : 1) kejujuran; 2) kerjasama; 3) disiplin; 4) keadilan; 5) tanggungjawab; 6) kebenaran; 7) keterbukaan / transparansi; 8) kepatuhan / ketaatan. Selain itu, dalam dokumen laporan akhir BSC (2010) Pengkaji memperoleh dapatan, bahawa adanya rekabentuk pelaksanaan BSC yang membangunkan nilai-nilai budaya ke arah pencapaian prestasi. Hal ini merujuk kepada unsur-unsur yang dinilai, seperti: (1). *Prestasi Kerja*, sesuai dengan capaian objektif dan matlamat-matlamat pekerjaan yang dibuat oleh jabatan dan divisen masing-masing. (2). *Budaya Kerja*, terdiri dari budaya kerja untuk stuktur pejabat dan untuk individu pekerja.

Kedua-dua pengembangan budaya kerja, yakni di bahagian para pengurus adalah untuk pengembangan dan perubahan kompetensi kepengurusan, dan bagi para individu pekerja adalah untuk mengembangkan kompetensi pekerja, terutamanya dalam hal berkaitan operasi dan perkhidmatan kepada pelanggan. Nilai-nilai yang dimuat dalam Pelan Korporat (2007-2011), dan budaya kerja yang akan dikembangkan dengan Kaedah BSC (2010) perlu dibincang kembali, untuk memperolehi nilai-nilai budaya kerja yang betul-betul bersesuaian dengan objektif strategi organisasi yang hendak dicapai di masa hadapan. Hal ini kerana nilai-nilai budaya kerja yang akan mempengaruhi cara pengurus atasan mahupun semua pekerja dalam bertindak. Justeru itu, pentingnya nilai-nilai budaya kerja ini, dinyatakan oleh Pella (2010) bahawa penggunaannya sebagai sistem nilai atau sistem makna bersama, dipegang oleh semua pekerja yang dapat membezakan sesebuah syarikat dengan syarikat yang lain. Nilai-nilai budaya kerja ini sebenarnya juga dapat berperilaku atau bertindak. Secara umum nilai-nilai budaya yang dikembangkan oleh syarikat tersebut dapat difahami dan dijadikan panduan oleh semua pengurus dan kakitangan, Namun, sejumlah nilai tersebut, menurut Pengarah

bidang Umum dan Kewangan mendapati bahawa pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin ” masih terdapat nilai-nilai budaya yang belum utuh seperti nilai ” tanggungjawab ” (nilai ke-5). Sebagai contoh, sesuatu pernah terjadi kerosakkan paip / kebocoran pada paip air minum yang terletak dihadapan Pejabat Pusat PDAM Jl A. Yani No 12 Banjarmasin, kerosakkan itu terjadi dihadapan mata, namun tidak ada satupun pekerja / petugas yang bertindak dengan cepat untuk mengatasi dan memperbaikinya, sehingga Pengarah Umum memerintahkan kepada bahagian yang berkaitan untuk segera memperbaikinya. Selain itu juga, pernah terjadi kepada kakitangan yang tidak mentaati perintah dari pihak atasannya iaitu ketua bahagian. Hal ini bersangkutan dengan nilai ke-4 dan ke-8, iaitu disiplin dan kepatuhan/ketaatan. Setelah disiasat, ternyata penyebabnya hanya salah faham dalam berkomunikasi antara pengurus bahagian dengan pekerja yang disebabkan oleh faktor bahasa / latar belakang budaya yang berbeza. (Temubual dengan Rahmatullah SE , Pengarah Umum PDAM Kota Banjarmasin, 9 Disember 2009 ).

Pada akhirnya, organisasi syarikat perlu mensosialisasikan nilai-nilai syarikat tersebut. Para pegawai juga mempelajari budaya kerja dari dokumen rasmi, tingkahlaku pemimpin di tempat kerja, serta tindakan para pegawai, terutama saat menghadapi krisis. Yusof et al. (2004) menambah bahawa kejayaan pengurus dalam memastikan komitmen dan penghayatan terhadap budaya korporat akan menjamin kelebihan terhadap kompetitif organisasi untuk terus kekal. Selain itu, budaya korporat yang menggalakan pembelajaran, memnberi ganjaran kepada idea-idea yang baru dan merangsangkan kreativiti akan menjurus subordinat untuk lebih bersedia memberi sumbangan kepada pembangunan organisasi. Subordinat juga menjadi lebih

bersedia untuk mencuba kaedah baru hasil daripada dorongan dan sokongan yang disuntik oleh pihak pengurus.

Menurut pemerhatian Pengkaji, Kehadiran nilai budaya kerja di PDAM Kota Banjarmasin kurang mendapat perhatian bagi kebanyakan pekerja, bahkan tidak terlihat wujudnya edaran dokumen daripada nilai-nilai tersebut, kecuali ianya tersimpan didalam dokumen rancangan Pelan Korporat (2007-2011) yang tidak semua pegawai boleh membacanya. Hanya beberapa Pengarah dan pengurus yang mengetahui dan memahami pentingnya nilai-nilai budaya organisasi tersebut. Nilai-nilai budaya kerja sangat perlu dikomunikasikan kepada semua pegawai (atasan dan bawahan) sehingga boleh menjadi panduan tingkahlaku bagi pegawai bersama-sama didalam mencapai misi dan visi syarikat.

Dengan lain perkataan, nilai budaya syarikat air PDAM Kota Banjarmasin boleh dikaji semula pernyataan visi dan misi yang ada pada masa sekarang. Apakah nilai-nilai budaya kerja yang telah dibuat dalam Pelan Strategik dimaksud sama ada boleh menyokong perubahan organisasi (restrukturisasi) yang baru dilaksanakan (2009) atau menjadi kekangan bagi perubahan organisasi dimaksud.

Salah satu program yang telah dibangunkan oleh syarikat air PDAM Kota Banjarmasin adalah membangunkan KPI dan BSC (bermula pada tahun 2006, hingga sekarang tetapi masih belum terlaksana dengan baik) untuk meningkatkan prestasi syarikat (budaya berprestasi yang terukur). Rancangan, konsep dan panduan sudah dibuat, tetapi mengapa halangan untuk melaksanakannya masih ada, salah satu halangan ini adalah kerana budaya kerja yang ada belum melibatkan unsur-unsur sokongan. Ketua Pegawai Eksekutif syarikat Enc Zainal Arifin beranggapan



lemahnya budaya kerja berprestasi ini adalah merupakan salah satu penyebabnya. Oleh hal yang demikian, nilai budaya syarikat yang ditulis dalam Pelan Strategik harus dikemas kini, memperhatikan nilai budaya kerja yang ingin dikembangkan dalam Kaedah BSC (2009) untuk digunakan dengan merujuk kepada visi dan misi yang juga telah dikemaskini.

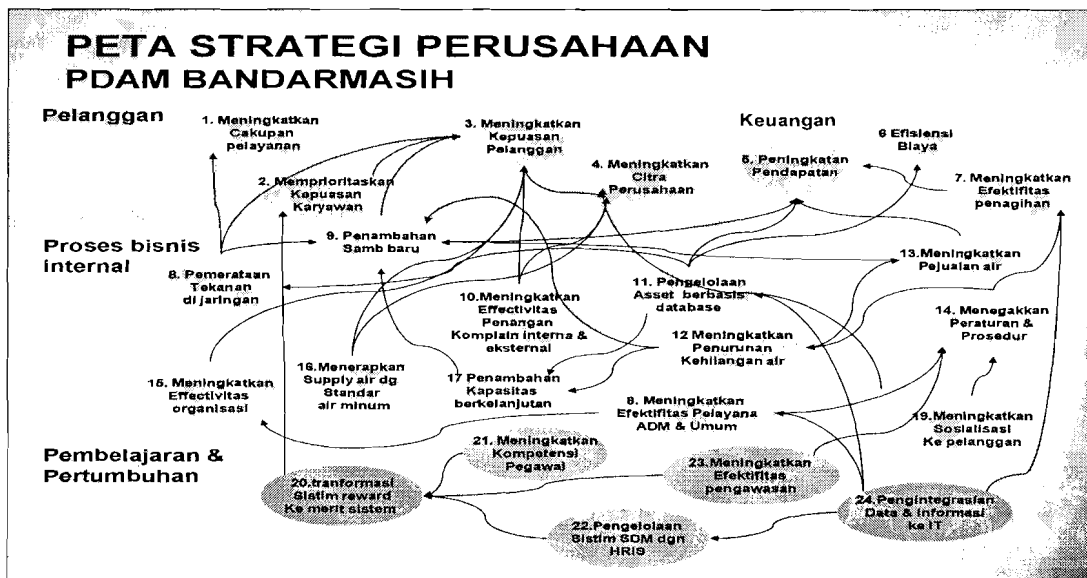
#### **5.2.4.2 Peta Strategi**

Dalam Dokumen (Dok.037) Laporan Final BSC disebutkan, bahawa setelah proses perbincangan visi dilakukan, seterusnya butir-butir harapan kepengurusan tersebut di *cascading* kedalam bentuk “Peta Strategi” syarikat oleh para pengurus peringkat pertengahan. Peta strategi menggambarkan proses pengubahan aset bukan nyata menjadi aset nyata melalui hubungan sebab akibat antara objektif strategi di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan objektif strategi di perspektif proses perniagaan dalaman, perspektif pelanggan dan di perspektif kewangan.

Penyusunan peta strategi melibatkan seluruh pengurus peringkat atasan yang ada pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, dimana kemudian peta strategi ini di *cascading* lagi kedalam objektif-objektif strategi di Jabatan masing-masing.

Contoh Peta Strategi PDAM Kota Banjarmasin pada peringkat korporat adalah sebagai berikut :

Rajah 5.1  
Peta Strategi PDAM Kota Banjarmasin (2010).



Sumber : BSC PDAM Kota Banjarmasin, 2009.

Dalam membuat kaedah BSC, dibuatnya Peta Strategi adalah sangat penting, kerana Peta Strategi ini berfungsi sebagai peta jalan, objektif strategi dan apa saja yang akan dicapai oleh organisasi tersebut. Peta strategi juga menunjukkan hipotesis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai aset bukan nya menjadi pendorong tercapainya strategi pada aspek proses dalaman, kewangan dan pelanggan.

Secara keseluruhan PDAM Kota Banjarmasin memiliki 24 buah objektif strategi yang mesti dicapai untuk sesuai aspek / perspektifnya, dan semua itu perlu disosialisasikan dan difahami oleh semua pekerja pada semua peringkat.

Objektif strategi yang termuat dalam Peta Strategi ini, adalah supaya boleh dicapai, sebab itulah ia harus diterjemahkan ke dalam BSC sebagaimana yang telah diulas seperti berikut.

#### 5.2.4.2.1 Strategi

Berdasarkan kajian yang dilakukan terhadap dokumen, mendapati bahawa strategi boleh didefinisikan sebagai hubungan antara visi organisasi dan rancangan operasional yang harus diikuti seharian. Strategi harus dikaitkan dengan aktiviti sehari-hari para pengurus dan pekerja. Strategi menjelaskan aturan dasar, kejadian, dan keputusan yang diperlukan oleh organisasi untuk bergerak dari situasi yang ada ke situasi yang diinginkan pada masa hadapan. Strategi bukan merupakan suatu senarai ukuran prestasi. Ia adalah sekumpulan hipotesis daripada sebab-akibat, yang dapat dinyatakan dengan urutan pernyataan jika-maka. Pengembangan strategi adalah proses kunci dalam pembuatan kad skor.

Sesuatu strategi memuatkan serangkaian petunjuk yang akan menjelaskan tentang bagaimana organisasi akan mencapai misi dan mengarahkan visi. (Mahsun, 2002). Huraian tentang cara-cara untuk mencapai cita-cita inilah yang disebut strategi. Hal ini sesuai dengan pendapat Parmenter (2007) bahawa strategi adalah cara yang digunapakai organisasi untuk meraih visinya. Dengan mendeskripsikan sesebuah strategi, maka dapatlah membantu organisasi menuju dan menfokuskan ke arah pencapaian misi dengan panduan dan petunjuk yang jelas dan difahami bersama.

Strategi pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin sebagaimana yang telah dinyatakan dalam *Pelan Perniagaan* adalah seperti berikut : 1). mengoptimalkan sistem produksi dan distribusi, 2). Peningkatan kualiti perkidmatan, 3). Pengembangan sumber manusia, dan 4). Peningkatan pendapatan syarikat. Strategi yang termuat dalam *Pelan Perniagaan* ini ternyata tidak sama, namun saling menyokong dengan strategi yang dimuat dalam SOP PDAM Kota Banjarmasin

(2006) iaitu: 1) *Strategi Differensiasi*, berupaya melalui kehandalan Sumber Manusia, penguasaan teknologi, prasarana untuk menghasilkan air minum bersih dan perkhidmatan yang berkualiti dan cepat. 2) *Strategi pembiayaan murah*, untuk menyediakan air minum bersih dan dengan tarif perkhidmatan yang mampu untuk dibiayai oleh masyarakat. Dimana dengan pendapatan tarif itu dapat menjamin kestabilan syarikat. 3) *Tanggapan Strategi cepat*, keupayaan syarikat untuk memberikan tanggapan dengan cepat terhadap permintaan dan perubahan pada masyarakat. 4) *Strategi sinergi*, untuk membangun perkongsian dengan lembaga-lembaga pengarah dan pihak swasta dalam rangka mewujudkan visi syarikat. 5) *Strategi organisasi intern*, untuk membangun paradigma baru dalam syarikat dengan memenuhi hal-hal seperti berikut : (1) pengembangan struktur organisasi yang disesuaikan dengan orientasi perniagaan. (2) Pengembangan sistem akaun yang mengandungi pihak kawalan dalaman yang kuat dan tulus. (3) Penyusunan anggaran syarikat yang lebih efisien dan terbuka. (4) Peranan yang proaktif Lembaga Pemeriksa dengan bekerja secara profesional, bebas dan objektif untuk mengawasi, menasihati dan membantu perjalanan syarikat secara efektif.(5) Menempatkan Sumber manusia yang profesional sesuai dengan pekerjaannya.

#### **5.2.4.2.2 Objektif Strategi**

Objektif strategi pada PDAM Kota Banjarmasin dapat dilihat menerusi Peta Strategi yang akan dilukiskan pada Rajah 6.1. yang diringkaskan seperti berikut :

Jadual 5.1  
*Objektif strategi di PDAM Kota Banjarmasin*

Perspektif	Objektif Strategi
PELANGGAN	1. Meningkatkan skop-perkhidmatan 2. mengutamakan kepuasan pelanggan 3. Meningkatkan kepuasan pelanggan 4. Meningkatkan citra syarikat
KEWANGAN	5. Peningkatan pendapatan 6. Pembiayaan yang efisien 7. Penagihan yang efektif
PROSES DALAMAN	8. Pemerataan tekanan di jaringan 9. Tambahan sambungan baru 10. 11. Meningkatkan keberkesanan dalam menangani aduan 12. Pengurusan Aset berasaskan database 13. Menurunkan kadar kehilangan air 14. Menegakan peraturan dan prosedur 15. Meningkatkan keberkesanan organisasi 16. Menerapkan-penawaran air yang standard 17. Penambahan kapasiti 18. Meningkatkan pentadbiran awam yang efektif 19. Meningkatkan sosialisasi terhadap pelanggan
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN	20. Tranformasi Sistem ganjaran kepada merit sistem 21. Meningkatkan kompetensi pekerja 22. Pengurusan Sistem Sumber Manusia dengan HRIS 23. Meningkatkan keberkesanan dalam pengawasan 24. Mengintegrasikan Data dan Informasi ke IT

*Sumber : Dipetik oleh Pengkaji (2010) dari dokumen panduan Kad Skor Seimbang PDAM Kota Banjarmasin(2009).*

Objektif strategi ini harus tepat dan jelas, hal ini kerana akan menjadi landasan untuk menetapkan petunjuk utama (KPI) dan Inisiatif strategi (*action plan* ).

#### 5.2.4.3 Kad Skor Seimbang

Dalam penyusunan Kad Skor Seimbang (untuk masing-masing Jabatan) dititik beratkan pada tiga unsur, iaitu :

- 1). Ukuran hasil, iaitu hasil yang hendak dicapai;
- 2). Ukuran pemacu prestasi, iaitu ukuran yang menjadi sebab mengapa hasil boleh dicapai, dan

3). Ukuran matlamat, iaitu matlamat yang hendak dicapai.

Pengurusan PDAM Kota Banjarmasin menggunakan pelbagai ukuran prestasi strategik dalam pengurusan syarikat, hal ini merangkumi aspek ukuran prestasi yang khas untuk bidang produksi, transmisi dan distribusi, perawatan, komunikasi syarikat, pelaksana, pengurusan aset, pusat data dan maklumat, sumber manusia, dan kepatuhan (sistem pengawalan dalaman) daripada syarikat (Dok.037). Dalam praktikal, terdapat lakaran strategi pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, yang bersumberkan kepada Laporan Akhir kaedah Kad Skor Seimbang PDAM Kota Banjarmasin (2009), yang terkini.

Di PDAM Kota Banjarmasin, penyusun Kad Skor Seimbang telah dibuat berdasarkan Peta Strategi. Dapatan daripada kajian ini, Peta Strategi sepertimana dalam dokumen (Dok.037) Laporan Akhir Kad Skor Seimbang seperti yang disebutkan, bahawa setelah proses perbincangan visi dilakukan, butir-butir harapan pengurusan tersebut akan dicascading ke dalam bentuk “Peta Strategi” syarikat oleh para pengurus peringkat pertengahan. Peta strategi tersebut menggambarkan proses pengubahan aset bukan nyata menjadi aset nyata melalui hubungan sebab akibat antara objektif strategi di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan objektif strategi di perspektif proses perniagaan dalaman, perspektif pelanggan dan di perspektif kewangan.

Dalam membuat kaedah Kad Skor Seimbang, penggunaan Peta Strategi ini sangat penting, kerana Peta Strategi ini berfungsi sebagai peta jalan, objektif strategi dan apa saja yang perlu dicapai oleh organisasi. Peta strategi juga menunjukkan hipotesis

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai aset bukan nyata (*intangible assets*) yang menjadi pendorong bagi tercapainya strategi pada aspek proses dalaman, kewangan dan pelanggan.

Bagi organisasi, pemetaan strategi merupakan hal yang sangat kritis dan krusial (Heru, 2006), sebagaimana yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2004) dalam buku mereka Peta Strategi yang telah diterbitkan pada tahun 2004. Banyak pemerhati dan ahli akademik yang memberikan label sebagai “ generasi ketiga “ bagi BSC dengan hadirnya buku mereka mengenai peta strategi tersebut. Oleh itu penekanan diberikan kepada penilaian kesiapan serta membangun keselarasan antara strategi dengan aset tak berwujud, iaitu modal manusia, modal maklumat, modal organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) pihak pengurusan perlu memahami bahawa prestasi perlu diukur dengan cara yang lebih holistik. Mereka telah mengeluarkan empat perspektif yang kemudiannya telah ditambah oleh Parmenter (2007) bagi menjadi enam perspektif, iaitu kepuasan hati pegawai dan persekitaran/ komuniti. Strategi pemetaan bagi strategi baru Kaplan dan Norton telah menyinggung tentang pentingnya kepuasan hati pegawai dan persekitaran/komuniti. Hal yang terakhir ini sangatlah penting berikutan melibatkan tiga hal yang mendasar. Parmenter (2007) menyatakan bahawa ukuran prestasi tidak ada ertinya kecuali dikaitkan dengan faktor-faktor utama kejayaan organisasi yang ada, perspektif BSC, dan objektif strategi organisasi. Seterusnya Parmenter mengemukakan sesebuah organisasi akan lebih berjaya jika meluangkan masa untuk menentukan dan menyampaikan visi, misi, dan nilai-nilainya. Hasil itu perlu didefinisikan sedemikian rupa sehingga para

kakitangan dan pengurus secara intuitif bekerja bersama setiap hari. Pengarah, dan Pegawai Eksekutif yang merupakan motivator yang hebat, perlu saling bekerjasama, harus terus meneruskan mempromosi kata-kata “ sakti “ yang termuat dalam visi, misi, dan nilai-nilai syarikat tersebut.

Dengan adanya peta strategi di PDAM Kota Banjarmasin ini, hal ini dapatlah dikomunikasikan kepada para pegawai sebagai pelaksanaan strategi yang akan membuat mereka memahami kearah mana strategi yang dijalankan oleh syarikat.

#### **5.2.4.4 Penyusunan Matlamat**

Perjalanan mewujudkan visi dan misi PDAM Kota Banjarmasin merupakan perjalanan jangka panjang dan penuh dengan kekangan dan halangan, oleh yang demikian ianya memerlukan tonggak batu (*milestone*) yang ditanam disepanjang perjalanan untuk memberi tanda keberjayaan objektif strategi. Penentuan matlamat dilakukan pada saat penyusunan rancangan objektif strategi, yang kemudiannya diluaskan kedalam program. (Dok.037).

Berbicara mengenai matlamat, maka setiap penunjuk strategik mestilah memiliki matlamat. Matlamat adalah ukuran kuantitatif dari sesuatu penunjuk prestasi pekerja. Penetapan matlamat ini adalah hasil daripada refleksi atas pengharapan pelanggan ( dalaman dan luaran), harapan pihak pengurusan, menambahbaiki dari matlamat yang telah dicapai pada tahun yang lepas, atau menambahbaiki dari matlamat yang telah dicapai oleh pesaing. Seterusnya, Pella (2010) menyatakan bahawa matlamat untuk setiap KPI yang telah dikaitkan dengan posisi yang ada dalam carta organisasi syarikat boleh dilakukan dengan tiga cara sebagai berikut :



- 1). *Historical* (kesejarahan), dimana syarikat melihat kepada nisbah-nisbah ataupun bilangan pencapaian yang sebelum ini, selepas itu menetapkan bilangan-bilangan pencapaian KPI di masa hadapan.
- 2). *Benchmark* (penanda aras), dimana syarikat melihat kepada aspek bilangan pencapaian pihak lain, standard industri, atau pesaing yang ada dipasaran. selepas itu menetapkan bilangan pencapaian KPI di masa hadapan.
- 3). *Stakeholders expectation* (harapan pihak-pihak yang berkepentingan), dalam hal ini syarikat akan mengamati jumlah harapan pelanggan, pengurusan, atau pihak-pihak yang berkepentingan yang lainnya, yang berkaitan dengan KPI, selepas itu menetapkan bilangan pencapaian KPI (matlamat) di masa hadapan.

#### **5.2.4.5 Penyusunan Program**

Penyusunan Program merupakan alat untuk melakukan penilaian ketercapaian objektif strategik dan keberkesanan inisiatif strategi yang dirumuskan dalam perancangan strategik. Program ini diluaskan secara terinci dalam bentuk gambaran aktiviti yang akan dilakukan untuk mencapai matlamat yang akan dikejar, dan di yakini manfaatnya jika program tersebut dijalankan. Penyusunan Program dinyatakan dalam bentuk Kad Program ( untuk masing-masing Pengurus peringkat Pertengahan / Jabatan). (Dok.037).

Penyusunan Program merupakan alat untuk melakukan penilaian terhadap pencapaian objektif strategik dan keberkesanan inisiatif strategi yang dirumuskan ke dalam perancangan strategik. Program ini diterjemahkan secara terperinci dalam bentuk gambaran aktiviti yang akan dilakukan untuk mencapai matlamat yang akan

dikejar, dan di yakini akan menfaatkan sekiranya program tersebut dijalankan. Penyusunan Program akan dinyatakan dalam bentuk Kad Program (untuk Pengurus peringkat Pertengahan di setiap jabatan).

Secara lebih terinci, Mulyadi (2007) telah menyatakan tentang fungsi-fungsi penyusunan program dalam pengurusan strategik adalah :

- 1). Sebagai alat untuk menterjemahkan inisiatif strategik ke dalam program;
- 2). Sebagai alat untuk menilai pencapaian objektif strategik dan keberkesanaan inisiatif strategik yang telah dirumuskan dalam perancangan strategik;
- 3). Sebagai alat untuk membuktikan, kemampuan syarikat dalam melipat gandakan kekayaan dalam jangka panjang;
- 4). Sebagai dasar untuk penyusunan belanjawan;
- 5). Sebagai dasar untuk merekabentuk sistem penghargaan berasaskan prestasi.

Seluruh keluaran yang dihasilkan dari tahap penggubalan strategik dan perancangan strategik bersifat kualitatif. Untuk membuktikan apakah maklumat tersebut boleh diwujudkan, perlunya alat untuk menilai kecekapan visi, misi, dan objektif strategi. Disamping itu, perlunya alat untuk menilai keberkesanan misi, strategi, dan inisiatif strategik yang akan digunakan untuk mewujudkan visi, tujuan, dan objektif-objektif strategi tersebut. Program dipilih untuk mentafsirkan inisiatif strategik untuk mewujudkan objektif strategik. Program ini disusun untuk melakukan penilaian kecekapan objektif strategik dan keberkesanan inisiatif strategik.

#### **5.2.4.6 *Cascading Program ke dalam Kad Komitmen***

Proses cascading dilakukan oleh para pengurus peringkat bawahan (para supervisor) terhadap program yang telah disusun oleh para Pengurus peringkat pertengahan. Pengurus peringkat bawahan meluaskan program ke dalam rangkaian aktiviti yang terjadual (terancang) yang saling berkait rapat antara satu sama lain dengan memperhatikan aturan sebab akibat. Tujuan dari cascading program ke dalam aktiviti pengurus bawahan adalah untuk membangun komitmen individu pekerja dalam mewujudkan objektif-objektif strategi syarikat.

Keberjayaan proses dalamanisasi akan menjadikan organisasi PDAM Kota Banjarmasin menjadi kohesif kerana seluruh ahlinya akan berfokus kepada misi dan strategi. Keterlibatan seluruh pengurus peringkat bawahan dan individu pekerja dalam proses cascading akan membangun komitmen seluruh individu pekerja dalam mewujudkan objektif-objektif strategi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. (DOK.037).

Secara praktikal di PDAM Kota Banjarmasin, proses cascading dilakukan oleh para pengurus peringkat bawahan (para supervisor) terhadap program yang telah disusun oleh para Pengurus peringkat pertengahan. Pengurus peringkat bawahan pula akan menterjemahkan program ke dalam rangkaian aktiviti yang terjadual (terancang) yang saling berkaitan antara satu sama lain dengan memperhatikan aturan sebab dan akibat. Tujuan pelaksanaan cascading program ke dalam aktiviti pengurus bawahan adalah untuk membangunkan komitmen individu pekerja dalam mewujudkan objektif-objektif strategi syarikat.

Proses cascading ini berlandaskan kepada sikap mental para pengurus yang memandang pekerja bawahan (para pekerja) sebagai orang yang memiliki potensi. Oleh itu, tugas utama pengurus adalah supaya pekerja bawahannya menguasai ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka dengan lebih produktif menerusi ilmu pengetahuan yang mereka kuasai.

Penglibatan seluruh pengurus peringkat bawahan dan para pekerja dalam proses cascading akan membangunkan komitmen terhadap seluruh individu bekerja di dalam mewujudkan objektif strategi di PDAM Kota Banjarmasin.

Keberhasilan proses dalaman akan menjadikan organisasi PDAM Kota Banjarmasin menjadi kohesif kerana seluruh pekerja akan mengfokuskan kepada misi dan strategi. Penglibatan seluruh pengurus peringkat bawahan dan individu pekerja dalam proses cascading akan membangun komitmen seluruh individu pekerja dalam mewujudkan objektif-objektif strategi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin.

Cascading menuntut kejelasan peta strategi yang ditempuh oleh syarikat dalam mewujudkan visi organisasi. Dalam cascading, pengurus peringkat bawahan dan pekerja akan membangun score card unit organisasinya berdasarkan Company Scorecard. Menurut Mulyadi (2007) dalam proses cascading company scorecard, pengurus peringkat yang lebih rendah dan para pekerja akan merumuskan penglibatan yang signifikan terhadap unit kerjanya dalam pencapaian objektif strategi yang tercantum di dalam company scorecard. Oleh yang demikian, pengurus peringkat yang lebih rendah dan para pekerja mesti memahami dengan baik peta strategi syarikat agar mampu melakukan cascading company scorecard dengan cekap.

#### **5.2.4.7 Penilaian Prestasi**

Penilaian prestasi lazimnya di pertanggungjawabkan terhadap individu pekerja kepada syarikat, untuk menempatkan syarikat di posisi yang terbaik, dimana syarikat memerlukan prestasi yang cemerlang, dan pada masa yang sama individu memerlukan maklumbalas terhadap prestasinya di masa hadapan. Jabatan Sumber Manusia akan menggunakan maklumat yang telah dikumpulkan melalui penilaian prestasi untuk menilai keberkesanan pengrekrutan, pemilihan, orientasi, penempatan, latihan, pemberian ganjaran dan hukuman, serta aktiviti sumber manusia yang lain (Dok.037).

#### **5.2.4.8 Buku Kerja**

Buku kerja adalah suatu borang isian, yang dengan Buku Kerja ini pengurus di pelbagai peringkat akan dapat merancang tugas mingguan dan tugas bulanan daripada bawahannya sesuai dengan apa yang telah dicantumkan dalam Kad Pemantauan. Dalam Buku Kerja ini matlamat-matlamat boleh ditetapkan secara fleksibel oleh pejawat atasan sesuai dengan objek penugasan, boleh dalam bentuk masa, bilangan, produk dan sebagainya, kemudiannya hasil perbandingan antara yang mesti dicapai dengan yang dihasilkan bawahan dikomersialkan kedalam bentuk peratus (%) (Dok 037).

Dengan adanya Buku Kerja sebagai pengarah tugas bawahan, hal ini akan memberi ruang kepada para pengurus atasan untuk menyusun dan menetapkan matlamat para pengurus bawahan secara lebih bebas, dengan motifnya tetap kepada pencapaian matlamat program secara keseluruhan.

#### **5.2.4.9 Pemantauan dan penilaian**

Pemantauan dan penilaian melalui alat bukti aktiviti, borang penilaian dan tinjauan lembaga pengarah.

Tuntutan dari kaedah BSC adalah supaya setiap aktiviti yang dilakukan para individu pekerja mesti dapat dibuktikan kebenarannya, kerana dengan adanya bukti-bukti yang benar dan asli maka penilaian boleh dilakukan secara tidak pilih kasih. Dalam mengisi borang penilaian, diharapkan pengurus peringkat bawahan dan pertengahan dapat memahami bagaimana mengkomersialkan aktiviti dan matlamat-matlamat yang saling berbeza kedalam bentuk peratus (%). Tahap ini dalam pelaksanaannya sering terjadi kesalahan, oleh itu perlu mendapat perhatian yang lebih dari para pengurus. Kad Komitmen merupakan Kad Program yang berisi matlamat prestasi Pengurus peringkat pertengahan, pengurus peringkat bawahan dan individu pekerja secara terperinci selama satu tahun yang disetujui oleh pejabat atasan sesuai peringkatnya. Dalam penilaian ini perhatian dan masa yang cukup diperlukan bagi Lembaga Pengarah untuk mengawal kejayaan kaedah BSC, kerana Lembaga Pengarah adalah kunci utama untuk menggerakkan sistem penilaian prestasi dengan kaedah BSC (Dok.037).

#### **5.2.4.10 Maklum Balas dan Penambahbaikan**

Menerusi proses maklum balas yang cepat dan betul diharapkan dapat mengetahui pencapaian prestasi, wujudnya jurang yang perlu ditangani, pemecahan masalah, serta keupayaan penambahbaikan pada bulan atau tahun hadapan (Dok 037).

Yusof (2007) mencadangkan agar perlu menyediakan maklum balas terhadap prestasi kerja, oleh itu beliau menyarankan:

- Sediakan maklum balas terhadap permasalahan dan juga kemajuan kerja.
- Mengambil contoh-contoh kejadian dan juga kes-kes spesifik berkaitan prestasi kerja dengan tidak mengaitkannya dengan personaliti pekerja.
- Pastikan komunikasi dua hala yakni belajar untuk mendengar dan pada masa yang sama mendengar untuk belajar.
- Dapatkan sebab-sebab utama punca berlakunya kemerosotan prestasi.

## 5.2.5 Sistem Penilaian

### 5.2.5.1 Pengesahan Sistem Penilaian

*Pengesahan Sistem Penilaian prestasi pekerja syarikat air PDAM Kota Banjarmasin berasaskan Surat Keputusan Ketua Lembaga Pengarah (Pengarah Utama) No. PDAM.107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009, yang menyatakan bahawa sistem penilaian Prestasi dengan kaedah BSC ini berlaku bagi seluruh pejawat struktural dan seluruh individu pekerja (staf) dalam skop syarikat air PDAM Kota Banjarmasin mulai 3 Januari 2010.*

Dari sumber dokumen pula (Dok.043), diperoleh dapatan bahawa Pengesahan Sistem Penilaian dengan kaedah BSC (2009) adalah sepertimana dalam jadual berikut : pengesahan penggunaan kaedah BSC ini berlaku sebagai sistem penilaian prestasi pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, maka Ketua Lembaga Pengarah membuat Surat Keputusan No. PDAM.107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009. Keputusan Lembaga Pengarah tersebut menyatakan bahawa sistem penilaian Prestasi dengan kaedah BSC ini berlaku bagi seluruh pejawat struktural dan seluruh individu pekerja (staf) dalam skop syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Surat

Keputusan Lembaga Pengarah tersebut, pada masa sekarang (September 2010) sedang dalam proses penyempurnaan (Dok 044).

Sistem Penilaian Prestasi ini sebagaimana tercatat dalam Surat Keputusan Ketua Lembaga Pengarah untuk mewujudkan peningkatan prestasi kewangan, peningkatan prestasi teknikal, peningkatan prestasi pentadbiran, serta perkhidmatan kepada pelanggan dan stakeholders. Sistem Penilaian Prestasi yang diamalkan di PDAM Kota Banjarmasin, mulai Januari 2010 adalah Sistem Penilaian Prestasi menggunakan Kaedah BSC.

Sistem Penilaian Prestasi dengan Kaedah BSC ini, jika dilihat dari segi kaedah-kaedah penilaian prestasi, termasuk kaedah pengurusan melalui objektif. Kaedah ini, menurut Yusof (2007) merupakan satu kaedah yang melibatkan proses penilaian yang bergerak kepada penekanan terhadap prestasi kerja yang sebenar bagi individu. Dalam kaedah ini, pekerja dan penyelia akan bersama-sama membentuk matlamat atau menentukan tahap pencapaian yang ingin dicapai secara bersama. Objektif-objektif yang telah dikenal pasti mestilah : (1) Menunjukkan kesediaan mengambil tanggungjawab; (2) Spesifik; (3) Dapat diukur / kuantitatif; (4) Tempoh dihadkan; (5) Dapat dicapai; (6) Melambangkan komitmen antara pekerja dengan penyelia; (7) Mencabar; dan (8) Penting.



#### 5.2.5.2 Masa Penilaian

*Masa Penilaian dalam pelaksanaan sistem penilaian prestasi dengan kaedah BSC dilakukan dalam masa setiap 3 (tiga) bulan dan mesti selesai pada :*

- 1). Minggu pertama bulan Mac.*
- 2). Minggu pertama bulan Jun.*
- 3). Minggu pertama bulan September, dan*
- 4). Penilaian akhir dilakukan pada minggu pertama bulan Disember tahun tersebut.*

Dari sumber dokumen (Dok.044) diperoleh dapatan bahawa Masa Penilaian dengan kaedah BSC (2010) adalah sepertimana dalam jadual berikut :

Masa penilaian dilakukan dalam setiap 3 (tiga) bulanan, dan mesti selesai pada :

- 1). Minggu pertama bulan Mac.
- 2). Minggu pertama bulan Jun.
- 3). Minggu pertama bulan September, dan
- 4). Penilaian akhir dilakukan pada minggu pertama bulan Disember tahun berjalan.

Penilaian prestasi individu pekerja akan dilakukan pada setiap bulan, dan hal ini bukanlah sesuatu perkara yang biasa, kerana menurut Yusof (2007) penilaian prestasi lazimnya dilakukan setiap setahun sekali pada akhir tempoh fiskal. Hal ini bertujuan untuk menilai tahap kemajuan kerja setiap kakitangan dalam sesebuah organisasi. Seharusnya seorang pengurus dan penyelia perlu mengadakan perbincangan untuk melihat sejauh manakah kemajuan prestasi kerja dalam tempoh setahun yang lalu. Aktiviti ini amat penting kerana keputusan penilaian akan menentukan pergerakan kerjaya pekerja di masa hadapan seperti kelayakan kenaikan pangkat, penentuan tangga gaji atau penentuan program pembangunan yang diperlukan oleh pekerja.

### 5.2.5.3 Prosedur Penilaian

*Prosedur penilaian prestasi pekerja PDAM Kota Banjarmasin adalah :*

- 1). Penilaian untuk tahap masing-masing dilakukan oleh pihak atasan yang berkenaan.*
- 2). Sekali dalam sebulan setiap pengurus peringkat bawahan (Supervisor), pengurus tingkat pertengahan dan pengarah bahagian, mesti melakukan mesyuarat pemantauan untuk memeriksa bukti-bukti pencapaian matlamat dari setiap peringkat bawahannya.*
- 3). Hasil penilaian oleh pihak penilai (atasan langsung) mesti diserahkan ke atasan pihak penilai*
- 4). Penilaian akhir disahkan setelah pihak atasan memastikan hasil penilaian tersebut terhadap pekerja yang di nilai yang dilengkapi dengan bukti-bukti kerja /prestasi.*
- 5). Jika pekerja bawahan yang dinilai merasa keberatan dengan hasil penilaian pihak Atasan, maka pihak Atasan Pejabat Penilai yang berkenaan mesti meminta penjelasan dari pihak Penilai*
- 6). Jika terdapat alasan yang cukup, Pihak Atasan Pejabat Penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam senarai penilaian prestasi pekerja yang berkenaan.*
- 7). Jika hasil akhir terhadap penilaian disepakati maka Pejabat Penilai mesti membuat cadangan penghargaan atau amaran (sanksi) sesuai dengan ketentuan diatas dan meletakkan tanda tangannya.*
- 8). Pihak Atasan Pejabat Penilai berkenaan memberikan persetujuan dan meletakkan tanda tangan.*
- 9). Setelah ketiga pihak menyetujui maka hasil penilaian tersebut menjadi ketentuan dalam pemberian penghargaan dan amaran (sanksi) terhadap pekerja yang bersangkutan.*

Dari sumber dokumen (Dok.032), diperoleh dapatan bahawa Prosedur Penilaian dengan kaedah BSC (2009) adalah sepertimana dalam jadual berikut :

Prosedur penilaian adalah sebagai berikut :

- 1). Penilaian untuk tahap masing-masing dilakukan oleh pihak atasan langsung yang berkenaan.
- 2). Sekali dalam sebulan setiap pengurus peringkat bawahan ( Supervisor), pengurus tingkat pertengahan (manager) dan pengarah (direktur) bidang, mesti melakukan mesyuarat pemantauan untuk memeriksa bukti-bukti pencapaian matlamat dari pekerja bawahannya.
- 3). Hasil penilaian oleh pejawat penilai (atasan langsung) mesti diserahkan ke atasan pejawat penilai, iaitu : (1). Pengurus peringkat bawahan menyerahkan hasil penilaian terhadap stafnya kepada pengurus peringkat pertengahan. (2). Pengurus peringkat pertengahan menyerahkan hasil penilaian terhadap pengurus peringkat bawahan kepada Pengarah bidang. (3). Penilaian Pengarah bidang terhadap pengurus peringkat pertengahan diserahkan kepada Pengarah Utama.
- 4). Penilaian akhir disahkan setelah Pihak Atasan Pejawat Penilai mengesahkan hasil penilaian tersebut kepada pekerja yang di nilai yang dilengkapi dengan bukti-bukti unjuk kerja prestasi.
- 5). Jika pihak bawahan yang dinilai merasa keberatan dengan hasil penilaian Pihak Atasan langsung, maka Atasan Pejabat Penilai yang berkenaan mesti meminta penjelasan dari Pejawat Penilai dengan merujuk kepada catatan yang dibuat oleh Pejabat Penilai pada buku Pemantauan dan bukti-bukti unjuk kerja prestasinya.
- 6). Jika terdapat alasan-alasan yang cukup, Pihak Atasan Pejawat Penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam senarai penilaian prestasi pekerja yang berkenaan.

7). Jika hasil pengesahan terhadap penilaian disepakati maka Pejawat Penilai mesti membuat cadangan penghargaan atau sangsi sesuai dengan ketentuan diatas dan meletakkan tanda tangannya.

8). Pihak Atasan Pejawat Penilai berkenaan memberikan persetujuan dan meletakkan tanda tangan.

9). Setelah ketiga pihak menyetujui maka hasil penilaian tersebut menjadi ketentuan dalam pemberian penghargaan dan sangsi terhadap yang bersangkutan.

Selain daripada lapan prosedur diatas, penilaian lain juga ditentukan (Dok.044) seperti berikut:

1). Penilaian mesti dilakukan secara objektif, disertai dengan bukti dan catatan dalam Buku Pemantauan.

2). Jika hasil penilaian didapati berunsurkan kesengajaan untuk melakukan penipuan terhadap pencantuman pencapaian matlamat mahupun penilaian atau secara sengaja memberikan penilaian dengan tujuan untuk merugikan seseorang atau menguntungkan seseorang atau diri sendiri, maka individu yang bersangkutan akan dikenakan hukuman disiplin yang berat.

3). Untuk kepentingan penyusunan matlamat-matlamat korporat (syarikat) dan Jabatan pada tahun berikutnya, maka program BSC mesti telah selesai sebelum penyusunan Rancangan Kewangan dan Belanjawan ( RKAP) tahun berikutnya.

4). Penilaian Cemerlang untuk staf boleh diberikan dengan memastikan bahawa seluruh matlamat di atas tercapai.

5). Jabatan yang mampu mencapai (pemberat) tertinggi diseluruh barisannya, mereka akan diberi imbuhan akhir tahun sesuai dengan kemampuan syarikat.

6). syarikat air PDAM Kota Banjarmasin akan memberikan penghargaan ke atas pencapaian prestasi mereka.

Prosedur penilaian ini penting sekali difahami oleh semua pekerja, baik para pengurus ( *Manager* dan *Supervisor*) mahupun para individu pekerja, kerana berkait dengan peraturan dalam melakukan penilaian prestasi, memberikan penghargaan dalam bentuk imbuhan dan perangsang lainnya. Apabila penilaian prestasi ini dilakukan dengan tepat dan benar, maka hasil yang diperoleh adalah lebih dan mendapat prestasi tinggi. Lembaga Pengarah bertanggungjawab mengenai keberjayaan berfungsinya sistem ini, dengan memberikan perhatian yang lebih dan melakukan pemantauan secara lebih intensif.

***Petunjuk melakukan penilaian :***

***1). Penilaian mesti dilakukan secara objektif.***

***2). Jika hasil penilaian didapatkan mempunyai unsur kesengajaan dalam penipuan pencantuman matlamat mahupun realisasi, maka pekerja yang mempunyai perkaitan akan dikenakan tindakan hukuman disiplin berat.***

***3). Untuk kepentingan penyusunan matlamat-matlamat korporat (syarikat) dan Jabatan di tahun berikutnya, maka perhitungan program BSC mesti sudah selesai sebelum penyusunan Rancangan Kewangan dan Belanjawan (RKAP) tahun berikutnya.***

***4). Penilaian Cemerlang untuk individu pekerja (staf) boleh diberikan dengan memastikan bahawa seluruh matlamat di atasnya tercapai.***

***5). Jabatan yang mampu mencapai (pemberat) tertinggi diseluruh lapisannya, maka Jabatan tersebut boleh diberi imbuhan akhir tahun sesuai dengan kemampuan syarikat.***

***6). syarikat air PDAM Kota Banjarmasin akan memberikan penghargaan terhadap pencapaian prestasi pekerja.***

#### 5.2.5.4 Unsur Unsur Yang Dinilai

**Unsur-Unsur yang dinilai, iaitu :**

- (1). Prestasi Kerja**, sesuai dengan capaian objektif dan matlamat-matlamat pekerjaan yang dibuat oleh jabatan masing-masing dan pembahagian).
- (2). Budaya Kerja**, terdiri dari budaya kerja untuk pejawat structural, dan untuk individu pekerja.

**Budaya kerja untuk pejawat struktural iaitu:**

- 1). Keupayaan untuk perubahan** (menghadapi stress secara konstruktif),
- 2). Berfikiran analitikal** (mengidentifikasi pelbagai penyebab masalah secara luas dan terinci dan mengenai keterkaitan satu sama lain secara simultan),
- 3). Komitmen Organisasi** (memahami keperluan untuk bekerjasama dan memahami tujuan dengan lebih mendalam),
- 4). Integrity** (bertanggungjawab dalam disiplin, konsisten, dan berani mengambil risiko untuk mengatasi masalah).
- 5). Quality mindset** (menjadi promotor untuk menjamin/ memastikan standard kualiti),
- 6). Developing Other** (memberi kesempatan berkembang dengan memberi kepercayaan kepada pihak bawahan),
- 7). Pasukan Kepimpinan** (memastikan bagi setiap orang memiliki maklumat yang penting dan memiliki alasan untuk membuat keputusan),
- 8). Business sence** (peka terhadap adanya peluang untuk mengurangkan kos dan mempertingkatkan keuntungan).
- 9). Controll dan pemantauan** (intervensi untuk mengembalikan tindakan kepada objektif),
- 10). Optimizing performance** (mengoptimalkan kemampuan dan kemahuan untuk mencapai prestasi tertinggi).

**Unsur-unsur penilaian budaya kerja untuk individu pekerja (staf) adalah :**

- 1). Fokus kepada pelanggan dan rakan kerja,**
- 2). Orientasi pada kualiti kerja,**
- 3). Keupayaan untuk mencapai objektif tugas,**
- 4). Kemampuan menyelesaikan soalan**
- 5). Kemampuan bekerjasama,**
- 6). Disiplin dan kehadiran dalam pekerjaan,**
- 7) Kemahiran dalam mengerjakan tugas**

Diperoleh sumber dokumen (Dok.044), bahawa Unsur-unsur yang dinilai adalah sebagaimana maklumat berikut ini :

Unsur-Unsur yang dinilai, iaitu :

- (1). *Prestasi Kerja*, sesuai dengan capaian objektif dan matlamat-matlamat pekerjaan yang dibuat oleh Jabatan masing-masing dan pembahagian).
- (2). *Budaya Kerja*, terdiri dari budaya kerja untuk pejabat structural, dan untuk individu pekerja.

Budaya kerja untuk pejawat struktural iaitu :

- 1). *Ability to change* ( menghadapi stress secara konstruktif),
- 2). *Analitical thinking* ( mengidentifikasi pelbagai penyebab masalah secara luas dan terperinci dan mengenali saling kaitan antara satu sama lain.
- 3). *Organizing Commiment* ( memahami keperluan untuk bekerjasama guna mencapai tujuan yang lebih luas),
- 4). *Integrity* (bertanggungjawab dalam disiplin, konsisten, dan berani mengambil risiko untuk mengatasi masalah).
- 5). *Quality mindset* ( menjadi promotor untuk menjamin/ memastikan standard kualiti),
- 6). *Developing Other* ( memberi kesempatan berkembang dengan memberi perhatian kepada pihak bawahan),
- 7). *Team leadership* ( memastikan setiap orang memiliki maklumat yang penting dan memiliki alasan untuk membuat keputusan),
- 8). *Business sense* ( peka terhadap adanya peluang untuk mengurangkan kos dan mempertinggi profit).

9). *Controll dan pemantauan* (intervensi untuk mengembalikan tindakan kepada objektif),

10). *Optimizing performance* (mengoptimalkan kemampuan dan kemauan untuk mencapai prestasi tertinggi).

Kemudian budaya kerja untuk *individu pekerja (staf)* adalah :

- 1). Memberi perhatian kepada pelanggan dan rakan kerja,
- 2). Orientasi pada kualiti kerja,
- 3). Berupaya untuk mencapai objektif tugas,
- 4). Kemampuan dalam menyelesaikan masalah,
- 5). Kemampuan untuk bekerjasama,
- 6). Disiplin dan kehadiran dalam pekerjaan, dan
- 7) keahlian dalam mengerjakan tugas.

Dalam perhitungan penilaian prestasi pekerja, prestasi kerja dan budaya kerja akan dinilai dengan pemberat penilaian prestasi kerja sebesar 60 peratus, dan pemberat budaya kerja 40 peratus. Sedangkan penilaian potensi diri dimaksudkan dalam rangka penetapan kerjaya pekerja yang berkenaan. (Dok.044)

#### 5.2.5.5 Kriteria Penilaian

***Pemberian nilai dalam penilaian prestasi pekerja pada PDAM Kota Banjarmasin : merupakan penjumlahan dari perhitungan penilaian prestasi kerja dan budaya kerja, iaitu :***

***Cemerlang = 95 hingga 100***

***Sangat Baik = 85 hingga 94***

***Baik = 60 hingga 84***

***Kurang Baik = 50 hingga 59***

***Kurang Memuaskan =  $\leq$  50***

***Senarai Penilaian Prestasi bersifat “ Sulit “.***



Dapatan tersebut, disokong oleh sumber data dokumen mengenai Kriteria Penilaian seperti berikut :

Pemberian nilai dalam penilaian prestasi pekerja dengan sebutan dan angka (bilangan), merupakan penjumlahan untuk pengiraan bagi penilaian prestasi kerja dan budaya kerja adalah seperti berikut :

Cemerlang = 95 hingga 100).

Sangat Baik = 85 hingga 94

Baik = 60 hingga 84

Kurang Baik = 50 hingga 59

Kurang Memuaskan =  $\leq$  50

Senarai Penilaian Prestasi bersifat “ Sulit “.

Dalam pelaksanaan, penilaian prestasi menerusi Kaedah BSC yang menggunakan aplikasi sistem SIMPADU, dengan menggunakan Panduan dan Standard Operasi Pelaksanaan (SOP), penilaian prestasi BSC di PDAM Kota Banjarmasin, boleh mendapatkan laporan akhir daripada jururunding (Dok 044).

Pekerja yang mencapai prestasi yang baik sesuai dengan Petunjuk: yang telah ditetapkan dalam penilaian prestasi akhir, dengan menggunakan kaedah BSC pada setiap akhir tahun, dengan ketentuan :

### ***Nilai Prestasi Cemerlang***

Dalam kurang 1 tahun syarikat akan memberi penghargaan dalam bentuk (1) imbuhan akhir tahun kepada setiap staf sebesar 2.5 kali ganda gaji yang diterima pada bulan yang terakhir. (2). Imbuhan akhir tahun bagi penjawat struktural sebesar 2.5 kali ganda gaji penghasilan yang diterima pada bulan yang terakhir

Jika dalam masa kurang daripada tiga tahun mampu mencapai Petunjuk: Istimewa, maka syarikat akan memberikan penghargaan dalam bentuk : (1). Imbuhan akhir tahun sebesar tiga kali gaji yang diterima pada bulan terakhir. (2). Tunjangan prestasi sebesar tiga kali penghasilan yang diterima pada bulan yang terakhir.

Jika dalam masa kurang lima tahun mampu mencapai Petunjuk: Istimewa, syarikat akan memberikan imbuhan dalam bentuk seperti menghantar pekerja yang berkaitan untuk menunaikan ibadah haji ( imbuhan yang nilainya setara bagi penganut agama lain).

### ***Nilai Prestasi: Sangat Baik***

Dalam masa kurang daripada satu tahun syarikat akan memberi penghargaan dalam bentuk (1) imbuhan akhir tahun sebesar 1.75 kali ganda gaji yang diterima pada bulan yang terakhir. (2) Faedah prestasi sebesar 1.75 kali penghasilan yang diterima pada bulan yang terakhir.

Jika dalam masa kurang daripada tiga tahun mampu mencapai Petunjuk: Sangat Baik, syarikat akan memberikan penghargaan dalam bentuk: (1). Imbuhan akhir tahun sebesar 2.5 kali ganda penghasilan yang diterima pada bulan yang terakhir. (2). Faedah prestasi sebesar 2.5 kali ganda penghasilan yang diterima pada bulan terakhir.

Jika dalam masa kurang lima tahun mampu mencapai Petunjuk: Sangat Baik, syarikat akan memberikan penghargaan dalam bentuk : (1) Imbuhan akhir tahun sebesar tiga kali penghasilan yang diterima bulan yang terakhir (2). Faedah prestasi

sebesar tiga kali ganda pada setiap bulan sesuai perhitungan yang ditetapkan pada satu tahun berikutnya.

#### ***Nilai Prestasi: Baik***

Syarikat akan memberi penghargaan dalam bentuk (1) imbuhan akhir tahun sebesar satu kali ganda penghasilan yang diterima pada bulan terakhir. (2). Faedah prestasi sebesar satu kali ganda penghasilan yang diterima pada bulan terakhir.

#### ***Nilai Prestasi: Kurang Baik***

Pemberian hukuman diberikan kepada pekerja yang mencapai prestasi dengan Petunjuk: Kurang Baik yang ditetapkan dalam penilaian akhir BSC pada akhir tahun, dengan ketentuan : (1) Petunjuk: Kurang Baik, kurang dari 1 tahun syarikat akan memberikan hukuman berupa pengurangan imbuhan akhir tahun sebesar 50 peratus yang diterima pekerja dengan Petunjuk: Baik, dan pengurangan faedah prestasi sebesar 50 peratus daripada yang diterima pekerja dengan Petunjuk: Baik. (2). Jika dalam masa kurang daripada dua tahun akan mendapat Petunjuk: Kurang Baik, maka tidak diberikan imbuhan akhir tahun dan faedah prestasi, serta syarikat juga akan memberi hukuman tambahan berupa hukuman Disiplin sederhana (3) Jika dalam kurang daripada empat tahun tetap mendapat Petunjuk: Kurang Baik, tidak diberikan imbuhan akhir tahun dan faedah prestasi, serta syarikat akan memberi hukuman berupa Hukuman Disiplin yang Berat.

#### ***Nilai Prestasi: Kurang Memuaskan***

Pemberian hukuman diberikan kepada pekerja yang mencapai prestasi dengan Petunjuk: Kurang Memuaskan yang ditetapkan dalam penilaian akhir BSC pada akhir tahun, dengan ketentuan : (1) Petunjuk: Kurang Memuaskan, kurang dari 1

tahun syarikat akan memberikan hukuman berupa : tidak diberikan Imbuhan akhir tahun dan faedah prestasi, serta syarikat akan memberikan hukuman berupa hukuman Displin Ringan. (2) Jika dalam masa kurang dari dua tahun tetap mendapat Petunjuk: Tidak Baik , syarikat akan memberi hukuman berupa hukuman Disiplin Berat.

#### **5.2.5.6 Keunggulan**

*Secara keseluruhan BSC memiliki keunggulan menerusi dua aspek iaitu : 1) Meningkatkan secara signifikan kualiti perancangan, dan 2) Meningkatkan kualiti pengurusan prestasi individu pekerja.*

Dari sumber dokumen (Dok.037) yang diperolehi berupa maklumat mengenai keunggulan Kaedah BSC adalah seperti berikut :

Dalam Laporan akhir BSC di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin menyatakan keunggulan pendekatan BSC adalah pada kemampuan untuk menghasilkan rancangan strategik yang memiliki perwatakan seperti: 1). Komprehensif, 2). Koheren, 3). Seimbang, 4). Boleh ukur.

Secara keseluruhan BSC memiliki keunggulan menerusi dua aspek iaitu : 1). Meningkatkan secara signifikan kualiti perancangan, dan 2). Meningkatkan kualiti pengurusan prestasi individu pekerja (Dok 044).

### 5.2.7 Kekangan

*Sepanjang proses penyusunan BSC yang menjadi kesukaran utama adalah kurangnya pemahaman sebahagian pengurus pertengahan dan pengurus bawahan yang lebih baik terhadap tugas dan kewenangan serta jaringan dari skop kerjanya.*

Proses penyusunan BSC mengambil masa lebih kurang 12 bulan, dimana pihak jururunding di dalam penyusunan konsep / draf melakukan hubungan dan proses pembelajaran bersama-sama beberapa pengurus syarikat. Dari sumber dokumen pula (Dok.044) pihak penyusun sendiri mengakui, bahawa sepanjang proses BSC yang menjadi kesukaran utama adalah kurangnya pemahaman sebahagian pengurus pertengahan dan pengurus bawahan yang lebih baik terhadap tugas dan kewenangan serta jaringan dari skop kerjanya.

Seterusnya, dalam Dokumen laporan Akhir penyusunan BSC (Dok.044) di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, pihak penyusunan mengungkapkan beberapa permasalahan yang perlu diberi perhatian bagi pelaksanaan seperti berikut :

- (1). Dari pemerhatian sepanjang proses penyusunan BSC yang menjadi kesukaran utama adalah *kurangnya pemahaman sebahagian pengurus pertengahan dan pengurus bawahan* yang lebih baik terhadap tugas dan kewenangan serta jaringan dari skop kerjanya. Namun, secara perlahan sudah mulai ada pemahaman yang lebih baik tentang tugas dan kewenangan yang menjadi tanggung jawab mereka.
- (2). Pengurus peringkat pertengahan masih belum terbiasa menyusun perancangan yang berdimensikan jangka panjang yang berintegrasikan sebagaimana yang dituntut oleh kaedah BSC, pengurus peringkat pertengahan sukar membezakan antara aktiviti, dan dengan program.

(3). Belum masih terbiasa para pengurus peringkat bawahan”*pecahan*” dan mendefinisikan aktiviti secara holistik dimana didalamnya termasuk menetapkan beberapa bukti dari aktiviti dan menjadualkan secara berkumpulan dengan seluruh jabatan yang berkaitan.

(4). Sebahagian pengurus peringkat pertengahan dan pengurus bawahan masih *belum memahami bagaimana menukar dari aktiviti dan matlamat yang saling berbeza ke dalam bentuk peratus.*

(5). Pemberian Perangsang masih belum berkaitan dengan strategi, membuat strategi yang dirancang tidak menjadi. Hal ini berkaitan dengan kekangan daripada faktor manusia.

(6). *Kekurangan masa oleh lembaga pengarah* untuk memperbincangkan dan memperhatikan strategi yang telah dijalankan dalam Kaedah BSC. Hal ini berkaitan dengan kekangan pengurusan.

(7). Tidak wujud perkaitan antara belanjawan syarikat dengan strategi. Hal ini berkait dengan kekangan sumber.

(8). Adanya Masalah khas. Dari Dokumen Laporan Hasil Audit Prestasi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, bahawa sepanjang tahun 2009 PDAM Kota Banjarmasin telah mengadakan aktiviti berupa Bimbingan Penyusunan dan Pemantauan BSC, yang pelaksanaannya dilakukan oleh jururunding PT Rekadaya Sentra Mandiri berdasarkan Surat Perintah Kerja No: PDAM.30.A/PEK/V/2009 pada 25 Mei 2009 dengan nilai kontrak Rp. 404.800.000,- Namun, syarikat air PDAM Kota Banjarmasin diluar Berita Acara pada tanggal 5 Mei 2009 telah mengeluarkan pembiayaan pengangkutan dan penginapan untuk perunding sebesar Rp. 63.137.586,-

Bimbingan penyusunan dan pemantauan BSC pada tahun 2009 ini ternyata bermasalah, sebab sehingga kini kajian ini dihentikan (30 Januari 2011), sistem BSC seharusnya sudah mula pelaksanaannya pada 2 Januari 2010, namun masih belum lagi dilakukan penilaian prestasi secara menyeluruh. Konsep BSC tahun 2009 yang bersesuaian dengan rancangan akan diterapkan untuk individu pekerja, namun penetapan matlamatnya tidak jelas, dan tidak sinonim dengan matlamat korporat.

Dari sepucuk surat terbuka di internet yang dikirimkan oleh Zoris Syahrir seorang supervisor PDAM Kota Banjarmasin mendapati bahawa maklumat daripada juru runding Audelta adalah tidak betul, menurutnya setelah adanya penstukturan semula organisasi di PDAM akan memperbaiki huraian kerja setiap jabatan dan visinya. Walaupun beliau telah datang beberapa kali, seperti latihan pembuatan belanjawan untuk tahun 2009 dan pembuatan SOP. Pada waktu itu dia meminta semua penambahbaikan bagi huraian kerja dan penambahbaikan SOP kerana beliau mengetahui bahawa semuanya belum sempurna dan pembuatannya adalah secara tergesa-gesa. Contohnya seperti JD untuk PDE, Pemeriksa Meter, Langgan, NRW, dan jika diselidik akan lebih banyak lagi akan ditemui kekurangan dalam analisa yang lainnya. Padahal masalah job description adalah masalah yang sangat penting dan bukan masalah kecil. Yang menjadi pertanyaan besar sekarang adalah apakah Jabatan Sumber Manusia telah berfungsi secara baik dan benar?, demikian juga dengan bimbingannya terhadap jabatan ini. Setelah melalui Divisi Sumber Manusia semua kerja yang sudah disemak semula oleh pengurus peringkat bawahan dan pengurus peringkat pertengahan akan dikumpulkan dan ternyata setelah dia datang kembali (sekarang), tidak ada sedikitpun pembetulan yang dilakukan. Apa yang dilakukan juru runding Audelta tak lebih kepada menikmati wang syarikat,

sedangkan kesalahan besar yang wujud sehingga kini masih tidak ada penilaian terhadap hasil kerja audelta ataupun divisi Jabatan Sumber Manusia, demikian juga dengan banyaknya masalah dalam perkhidmatan yang dihadapi sekarang ini, seperti berlakunya paip bocor, air yang tidak mengalir kepada pelanggan, dll, sehingga kualiti dan kuantiti perkhidmatan benar-benar bermasalah, inilah yang menjadi gelora kepada rakan-rakan pekerja dari peringkat bawah sehingga menengah, dan ini dapat dibuktikan melalui pemerhatian dan bahkan dapat dibuktikan dengan kajian jika diinginkan.

Namun, berdasarkan hasil daripada temubual dan perbincangan dengan Pengurus Jabatan Sumber Manusia yang diberi tanggungjawab untuk melaksanakan Kaedah BSC pada Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin menyatakan bahawa Lembaga Pengarah sebenarnya telah melakukan Sistem Penilaian Prestasi dengan Kaedah BSC pada 2 Januari 2010, sesuai dengan Surat Keputusan Lembaga Pengarah No. PDAM. 107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009. Pelaksanaan Kaedah BSC, hasil kerjasama dengan syarikat jururunding ini masih ada kesukaran bagi pengurus dalam memahaminya, maka pelaksanaannya masih belum berjalan dengan lancar. Masih dirasakan adanya masalah berkenaan dengan cara penetapan matlamat, termasuk juga penetapan unsur-unsur yang dinilai bagi penjawat stuktur, seperti prestasi kerja (yang sesuai dengan pencapaian objektif dan matlamat-matlamat pekerjaan yang dibuat oleh masing masing di jabatan dan visi), serta perlunya penegasan unsur-unsur yang dinilai berdasarkan unsur budaya kerja. Sementara itu, seseorang pengurus peringkat bawahan menyatakan, selain wujudnya masalah dalam penetapan matlamat, juga dalam merealisasikan pencapaiannya, dan siapa yang mengawal kebenaran untuk merealisasikan capaian matlamat tersebut.



Sependapat dalam hal ini, seorang ahli pengarah juga menyatakan bahawa tingkat pemahaman para pengurus peringkat atasan dan pengurus peringkat bawahan terhadap sistem BSC masih belum sepenuhnya, sehingga kualiti penetapan matlamat, masa yang ditentukan belum dapat dipenuhi kesesuaiannya. Namun, seseorang pengurus peringkat bawahan yang lain menyatakan bahawa ianya tidak bermasalah dengan penentuan matlamat ataupun capaian prestasi kerana pengisian borang mudah untuk direkabentuk, oleh itu ianya sudah menyampaikan laporan bulanan yang terakhir, dan ianya telah mengambil kira bahawa di akhir tahun penilaian akan lebih banyak pengurus dan pelaksana yang memperolehi Petunjuk: prestasi yang istimewa atau luar biasa, dan akan memperolehi ganjaran yang tinggi, sementara prestasi organisasi masih kabur atau bahkan diduga akan menurun.

Hal ini sesuai pula dengan apa yang pernah dinyatakan dalam informan A, juga diperolehi dapatan yang menyatakan bahawa pelaksanaan kaedah BSC pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin haruslah dipastikan berjalan dengan lancar, pada masa yang ditetapkan, sebab hal ini berkenaan dengan perubahan budaya kerja. PDAM Kota Banjarmasin akan membangun budaya kerja yang berorientasi kepada prestasi yang boleh diukur dengan sistem yang baik.

Dengan kata lain, syarikat air PDAM Kota Banjarmasin pada masa ini masih berupaya agar model BSC ini berfungsi bersesuaian mengikut rancangan. Baik Informan M, 9 September 2010, mahupun Informan B, 23 September 2010 kembali berbincang dengan Pengkaji, sekiranya di masa hadapan akan menjadi saranan Pengkaji untuk memfungsikan model BSC ini.

Hingga Pengkajian ini berakhir, perbincangan berkenaan implementasi BSC pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin masih di proses.(Informan M, 9 September 2010; Informan B, 23 September 2010; dan Informan M, 30 September 2010).

Berdasarkan dapatan daripada temubual dan perbincangan pada awal September 2010 dengan Pengurus di Jabatan Sumber Manusia yang diberi tanggungjawab untuk melaksanakan kaedah BSC di Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, telah menyatakan bahawa Lembaga Pengarah sebenarnya telah memberlakukan Sistem Penilaian Prestasi dengan Kaedah BSC pada 2 Januari 2010, bersesuaian dengan Surat Keputusan Lembaga Pengarah No. PDAM. 107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009. Ini kerana pelaksanaan kaedah BSC, hasil kerjasama dengan syarikat jururunding ini masih terdapat kesukaran bagi pengurus dalam memahaminya, maka pelaksanaannya belum berjalan dengan lancar. Masih dirasakan wujudnya masalah yang berkenaan dengan cara penetapan matlamat, termasuk juga penetapan unsur-unsur yang dinilai bagi penjawat structural, seperti prestasi kerja (yang sesuai dengan capaian objektif dan matlamat-matlamat pekerjaan yang dibuat masing-masing di jabatan dan divisi), serta perlunya penegasan terhadap unsur-unsur yang dinilai seperti unsur budaya kerja. Sementara seorang pengurus peringkat bawahan telah menyatakan, selain wujudnya masalah dalam penetapan matlamat, juga wujudnya masalah dalam merealisasikan pencapaiannya, dan siapa yang akan mengawal kebenaran untuk merealisasikan pencapaian matlamat tersebut.

Sependapat dengan itu, seorang ahli pengarah bidang ini juga turut menyatakan bahawa tingkat pemahaman daripada para pengurus peringkat atasan dan pengurus peringkat bawahan terhadap sistem BSC masih belum sepenuhnya, sehingga kualiti penetapan matlamat, masa yang ditentukan belum dapat dipenuhi seperti yang telah

ditetapkan. Namun, seseorang pengurus peringkat bawahan yang lain menyatakan bahawa ianya tidak bermasalah dengan penentuan matlamat ataupun capaian prestasi kerana pengisian borang mudah untuk direkabentuk, oleh itu ianya sudah menyampaikan laporan bulan yang terakhir, dan telah mengambil kira bahawa di akhir tahun penilaian akan dilakukan dan dilaksanakan oleh pengurus. Mereka yang memperolehi Petunjuk: prestasi yang istimewa atau luar biasa, dan akan memperolehi ganjaran yang tinggi, namun prestasi organisasi masih kabur atau diduga menurun.

Jika disemak betul-betul laporan akhir penyusunan model BSC syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, maka dapatlah di kenalpasti bahawa BSC merupakan sebuah daya usaha lembaga pengarah untuk mendapatkan komitmen (kontrak) pencapaian sejumlah matlamat daripada para pengurus peringkat pertengahan, yang kemudiannya matlamat-matlamat tersebut dibuat pecahan lagi oleh pengurus peringkat pertengahan kepada pengurus peringkat bawahan, dan seterusnya kepada staf (individu pekerja) yang berada dibawah tanggungjawabnya.

Hal ini adalah sangat wajar, jika dalam pelaksanaannya sistem ini pada peringkat awal bermasalah dengan para pengurus, kerana pada hakikatnya prestasi individu para penguruslah yang dinilai. Dengan cara penilaian prestasi model BSC ini, pengukuran pencapaian matlamat individu para pengurus sangat jelas dan boleh diukur, namun mereka sebenarnya sedar bahawa matlamat yang mereka rancang tersebut bukanlah merupakan yang dibahagi-bahagi dari matlamat lembaga pengarah, disinilah menurut Pengkaji kesukaran yang sebenarnya.

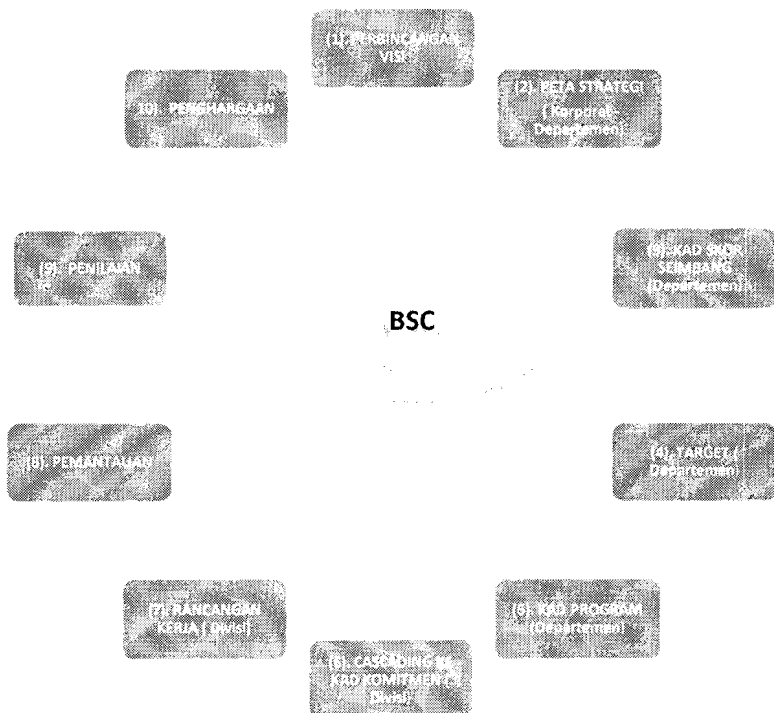
Seharusnya, sebelum para pengurus merancang dan menetapkan matlamat yang harus mereka capai, terlebih dahulu Lembaga Pengarah perlu menetapkan matlamat tahunan mereka yang disetujui oleh Pemilik yang diwakili oleh Badan Pemeriksa. Pemilik yang diwakili Badan Pemeriksa seharusnya bertindak proaktif melihat adanya sistem yang terputus ini, dan segera membuat sambungan, sehingga prestasi Lembaga Pengarah harus jelas dan boleh di ukur, dan hasilnya juga boleh berkait dengan pemberian ganjaran bagi Lembaga Pengarah. Dari temubual dan perbincangan peribadi dengan beberapa pengurus, Pengkaji merasakan wujudnya masalah belum adanya matlamat bagi Lembaga Pengarah ini, namun mereka tidak punya keberanian dan keterbukaan untuk menyampaikan kepada Lembaga Pengarah, kerana bersangkutan dengan hal yang sensitif dalam mengatur perilaku pemimpin (atasan).

Yang sebenar, pengalaman praktikal pelaksanaan model KPI dengan rangka kerja BSC ( 1996), sangat baik untuk dibudayakan, ini kerana Lembaga Pengarah bersama Lembaga Pemeriksa akan membuat kontrak pengurusan secara rasmi dengan Pemilik, yang disaksikan oleh wakil-wakil pekerja beserta pihak-pihak yang berkepentingan. Matlamat yang tercatat di dalam kontrak pengurusan Lembaga Pengarah itu seharusnya di pecahkan kepada para Pengurus, sehingga matlamat para pengurus memiliki hubungkait yang kuat dengan matlamat dan objektif strategi Lembaga Pengarah. Oleh yang demikian itu, sistem penyusunan matlamat organisasi dengan matlamat pengurus dan individu pekerja ada kesepaduan dan keselarasan.

### 5.3 Dapatan Model Kad Skor Seimbang

Model BSC sebagai Sistem Penilaian Prestasi di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, adalah merupakan suatu model yang diaplikasikan dan digunakan sebagai praktikal kepengurusan kepada PDAM Kota Banjarmasin. Ianya sudah dilaksanakan, namun penilaian menyeluruh semestinya dilakukan pada bulan Januari 2011. Fokus penilaian prestasi menggunakan BSC ini ialah kepada para Pengurus peringkat pertengahan, pengurus peringkat bawahan, serta individu pekerja. Mereka semua harus memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan program-program kerja yang terukur melalui Kaedah BSC dengan alat utamanya berupa matlamat pencapaian setiap penunjuk prestasi yang telah ditetapkan.

Model bagi BSC sebagai Sistem Penilaian Prestasi di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, adalah seperti yang ditunjukkan pada rajah 5.2.



Gambar Rajah 5.2

*Model Pelaksanaan BSC di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin*

## **Penjelasan Dapatan Model sepuluh langkah Kad Skor Seimbang:**

### ***Langkah ke-1 : Perbincangan Visi merupakan asas dalam Perancangan Strategik***

Lembaga Pengarah menyelenggarakan mesyuarat peringkat eksekutif untuk membincangkan visi sebagai impian di masa hadapan, berikut misi serta nilai-nilai budaya kerja yang hendak dikembangkan dalam menghadapi perubahan atau objektif strategi yang akan dicapai di masa hadapan. Visi, misi, nilai-nilai budaya kerja yang tercatat dalam perancangan strategik yang telah ditetapkan. Beberapa kehendak Lembaga Pengarah yang disampaikan antaranya : 1). *Meningkatkan prestasi kewangan secara berterusan;* 2). *Meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam meningkatkan keupayaan memberi kepuasan hati kepada pelanggan;* 3). *Meningkatkan skop perkhidmatan untuk mencapai matlamat MDGs;* 4). *Memurunkan nisbah kehilangan air;* 5). *Meningkatkan kemampuan sumber manusia dalam menuju gelagat kerja yang profesional;* dan 6). *Cekap dan berkesan dalam pengurusan syarikat.* Ke enam perkara tersebut merupakan landasan bagi dasar untuk mewujudkan visi dan misi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin iaitu “*Menjadi syarikat air minum yang berdikari, professional, dan terbaik dalam perkhidmatan*”.

### ***Langkah ke-2 : Menyusun Peta Strategi***

Selepas proses Perbincangan Visi ( langkah ke-1), seterusnya adalah butir-butir tentang kehendak daripada Lembaga Pengarah tersebut untuk di cascading ke dalam bentuk Peta Strategi oleh para Pengurus peringkat pertengahan. Peta Strategi ini bagi menggambarkan proses pengubahan aset bukan nyata menjadi kepada aset nyata melalui hubungan sebab dan akibat antara objektif strategi di perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan, dengan objektif strategi di prespektif proses perniagaan dalaman, perspektif pelanggan dan di perspektif kewangan.

Penyusunan peta strategi seharusnya melibatkan seluruh pengurus peringkat atasan yang ada di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, yang kemudian peta strategi ini di cascading ke dalam objektif-objektif strategi di jabatan masing-masing.

***Langkah ke-3 : Penyusunan BSC ( Jabatan masing-masing).***

Dalam penyusunan BSC ( untuk Jabatan masing-masing) dititik beratkan pada tiga unsur, iaitu : 1) Ukuran hasil iaitu hasil yang hendak dicapai, 2) Ukuran pemacu prestasi iaitu ukuran yang menjadi penyebab kepada hasil yang boleh dicapai dan 3) Ukuran matlamat, iaitu matlamat yang hendak dicapai.

Untuk setiap objektif strategik perkara yang tidak ditetapkan satu ukuran hasil yang menjadi penunjuk ketercapaian objektif strategi yang berkenaan, dan untuk setiap objektif strategi paling tidak ditetapkan satu ukuran pemacu prestasi yang menjadi penunjuk kejayaan inisiatif strategik sebagai penyebab pencapaian objektif strategik.

Pengurusan PDAM Kota Banjarmasin banyak menggunakan pelbagai kaedah pengukuran prestasi strategik dalam pengurusan syarikat, hal ini merangkumi ukuran prestasi yang khas untuk bidang produksi, transmisi dan distribusi, perawatan, komunikasi syarikat, pelaksanaan, pengurusan aset, pusat data dan maklumat, sumber manusia, dan kepatuhan ( sistem pengawalan dalaman) daripada syarikat.

***Langkah ke-4 : Penyusunan Matlamat (penunjuk prestasi dan jabatan masing-masing).***

Matlamat disini merupakan tonggak pencapaian yang menjadi tanda kepada kejayaan (bukan kejayaan akhir) yang dicapai dalam perjalanan mewujudkan objektif strategi. Perjalanan mewujudkan visi dan misi PDAM Kota Banjarmasin merupakan perjalanan jangka panjang dan penuh dengan kekangan dan halangan, oleh yang demikian ianya memerlukan pencapaian yang diaplikasikan sepanjang perjalanan untuk memberi tanda kejayaan terhadap objektif strategi. Penentuan matlamat ini dilakukan pada saat penyusunan rancangan objektif strategik, yang kemudiannya dihuraikan di dalam program. Dalam perjalanannya, matlamat ini boleh diubahsuai kembali, selepas pihak pengurusan menyelenggarakan perhitungan agihan sumber ke program-program pilihan untuk mewujudkan inisiatif strategik.

***Langkah ke-5 : Penyusunan Program***

Penyusunan Program merupakan alat untuk melakukan penilaian terhadap pencapaian objektif strategik dan keberkesanan inisiatif strategik yang dirumuskan dalam perancangan strategik. Program ini menghuraikan secara terinci dalam bentuk gambaran aktiviti yang akan dilakukan untuk mencapai matlamat yang akan dikejar, dan di yakini manfaatnya jika program tersebut dijalankan. Penyusunan Program dinyatakan dalam bentuk Kad Program ( untuk Pengurus peringkat Pertengahan / Jabatan masing-masing).

***Langkah ke-6 : Cascading Program ke dalam Kad Komitmen***

Proses cascading akan dilakukan oleh para pengurus peringkat bawahan (para supervisor) terhadap program yang telah disusun oleh para Pengurus peringkat pertengahan. Pengurus peringkat bawahan akan menghuraikan program ke dalam



rangkaian aktiviti yang terjadual (terancang) yang saling berkaitan antara satu sama lain dengan memperhatikan aturan sebab dan akibat. Tujuan melakukan cascading program ke dalam aktiviti pengurus bawahan adalah untuk membangun komitmen individu pekerja dan mewujudkan objektif-objektif strategi syarikat. Melalui proses cascading, visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, dan objektif strategi syarikat akan di internalisasi menjadi visi, misi bersama, tujuan bersama, keyakinan bersama, nilai-nilai dasar bersama, dan strategi bersama ke dalam setiap individu di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Kejayaan proses internalisasi akan menjadikan organisasi PDAM Kota Banjarmasin menjadi kohensif kerana seluruh ahlinya akan memfokuskan kepada misi dan strategi. Penglibatan seluruh pengurus peringkat bawahan dan individu pekerja dalam proses cascading akan membangunkan komitmen secara keseluruhan individu pekerja dalam mewujudkan objektif-objektif strategi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin.

***Langkah ke-8 : Buku Kerja (Work Plan).***

Buku kerja adalah suatu borang isian. Dengan Buku Kerja ini pengurus di pelbagai peringkat akan dapat merancang tugas mingguan dan tugas bulanan daripada bawah sesuai dengan apa yang telah dicantumkan dalam Kad Pemantau. Dalam Buku Kerja ini matlamat-matlamat boleh ditetapkan secara fleksibel oleh penjawat atasan sesuai dengan objektif penugasan, boleh rancang dalam bentuk masa, bilangan, produk dan sebagainya, kemudiannya hasil perbandingan antara yang harus dicapai dengan yang dihasilkan pekerja bawahan akan ditukarkan kedalam bentuk peratusan (%), dimana bilangan peratusan ini seterusnya akan dimasukkan kedalam SIMPADU. Dengan Buku Kerja sebagai pengarah tugas pekerja bawahan, memberi kemudahan kepada para penjawat atasan untuk membuat matlamat-

matlamat individu pekerja (bawahan) secara lebih meluas dan tetap kepada pencapaian matlamat program secara keseluruhan.

### ***Langkah ke-9 : Pemantauan dan penilaian.***

#### *1). Pemantauan dengan Alat Bukti Aktiviti.*

Tuntutan dari Kaedah BSC adalah supaya setiap aktiviti yang dilakukan oleh individu pekerja harus dapat dibuktikan kebenarannya, kerana dengan adanya bukti-bukti yang benar dan asli maka penilaian boleh dilakukan secara tidak pilih kasih. Setelah selesai fasa penyusunan Kad Program dan Kad Penilaian individu, pada masa pelaksanaan kebiasanya akan terjadi beberapa pengubahsuaian terhadap aktiviti yang dicantumkan dalam Kad Pemantau. Pengubahsuaian ini kebiasanya diakibatkan oleh adanya kesukaran yang dihadapi oleh para pengurus peringkat bawahan ketika mengajukan bukti kerja dari aktiviti yang dicantumkan pada Kad Pemantau.

#### *2). Pemantauan dengan Mengisi Borang Penilaian*

Dalam mengisi borang penilaian, diharapkan pengurus peringkat bawahan dan pertengahan dapat memahami bagaimana menukar aktiviti dan matlamat-matlamat yang saling berbeza kedalam bentuk unit peratusan (%). Tahap ini dalam pelaksanaannya sering terjadi kesalahan, oleh itu perlu mendapat perhatian daripada para pengurus.

#### *3). Penilaian oleh Lembaga Pengarah*

Dalam penilaian ini perlunya perhatian dan masa yang cukup bagi Lembaga Pengarah untuk mengawal kejayaan kaedah BSC, kerana Lembaga Pengarah adalah kunci utama untuk menggerakkan sistem penilaian prestasi dengan kaedah BSC. Jika

lembaga pengarah ( dalam hal ini termasuk para pengarah bidang ) tidak menjalankan peranannya dengan baik, maka pelaksanaan kaedah BSC akan gagal.

***Langkah ke-10 : Maklum Balas dan Penambahbaikan Prestasi ke Di masa hadapan***

Menerusi proses maklum balas yang cepat dan betul diharapkan dapat mengetahui pencapaian prestasi, adanya jurang yang perlu dirapatkan, pemecahan masalah, serta keupayaan penambahbaikan pada bulan atau tahun hadapan.

Maklum balas dapat didefinisikan sebagai maklumat tentang perilaku pada masa lalu, yang disampaikan pada masa sekarang, yang mungkin akan mempengaruhi perilaku dimasa hadapan. Menurut Schwartz (1999) maklum balas menjadi tanggungjawab pengurus dan pekerja kerana kedua-duanya memperoleh manfaat dari komunikasi yang jelas dan sedang berlangsung. Pandangan lain turut mengemukakan bahawa maklum balas adalah merupakan maklumat objektif tentang prestasi individual atau secara kolektif. Prestasi setiap orang akan dipantau, direkodkan, dan dilaporkan kepada pegawai atasan sebagai maklum balas (Kreitner & Kinicki, 2001).

Dari pandangan tersebut dapatlah disimpulkan bahawa pada dasarnya maklum balas adalah maklumat tentang proses atau hasil pelaksanaan prestasi individu, kumpulan, atau organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Maklum balas pada peringkat organisasi berkenaan, dengan wujudnya pemantauan akan terjadi perbezaan antara rancangan dengan pelaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila terdapat perbezaan atau penyimpangan, maka perlu dilakukan tindakan pembetulan sehingga tujuan tetap dapat dicapai.

Oleh itu, maklum balas diperlukan untuk penambahbaikan prestasi di masa hadapan, melalui penambahbaikan pada langkah-langkah aktiviti yang dilaksanakan. Dengan

melakukan penambahbaikan prestasi, diharapkan tujuan organisasi di masa hadapan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

#### **5.4 Ringkasan**

Terdapat beberapa sistem penilaian prestasi yang digunapakai di PDAM pada amnya, dan PDAM Kota Banjarmasin pada khususnya. Sistem penilaian prestasi tersebut adalah : 1). Kaedah BSC (2009); dan 2). Sistem Penilaian Prestasi berdasarkan SK Mendagri No. 47/1999. Sedangkan Sistem Penilaian Prestasi KPI adalah berasaskan BSC (2006), disebabkan sudah ada sistem yang baru, sistem yang lama tidak lagi digunakan. Sistem Penilaian Prestasi berjalan sendiri, dan sehingga kini masih belum lagi bersepadu. Namun, kaedah BSC yang baru (2009) sudah ada dan sedang menuju kearah kesepaduan.

Pihak syarikat pada tahun 2009 kembali menghidupkan BSC dengan menyewa sebuah syarikat jururunding sumber manusia untuk melaksanakan Sistem Penilaian Prestasi dengan Kaedah BSC (2009) secara rasmi, iaitu dengan adanya SK Lembaga Pengarah syarikat air PDAM Kota Banjarmasin No. PDAM/107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009. SK ini adalah sebagai Dokumen Laporan Akhir BSC (2009) sebagai dasar pelaksanaan.

Keunggulan pendekatan BSC adalah pada kemampuan untuk menghasilkan rancangan strategik yang memiliki perwatakan seperti : 1) Komprehensif, 2) Koheren, 3) Seimbang, 4) Boleh ukur. Secara keseluruhan BSC memiliki keunggulan

di dua aspek iaitu : 1) Meningkatkan secara signifikan kualiti perancangan dan 2) Meningkatkan kualiti pengurusan prestasi individu pekerja.

Lembaga Pengarah PDAM Kota Banjarmasin sebenarnya telah melaksanakan Sistem Penilaian Prestasi dengan kaedah BSC baru (2009) pada 2 Januari 2010, namun kerana pelaksanaan Kaedah BSC ini, terdapat kesukaran bagi pengurus dalam memahaminya, maka pelaksanaannya masih belum berjalan dengan lancar. Masih dirasakan adanya masalah yang berkenaan dengan cara penetapan matlamat, termasuk juga penetapan unsur-unsur yang dinilai bagi penjawat structural, seperti prestasi kerja (yang sesuai dengan mencapai objektif dan matlamat-matlamat pekerjaan yang dibuat oleh jabatan dan bahagian masing masing), serta perlunya penegasan unsur-unsur yang dinilai seperti unsur budaya kerja.

Beberapa permasalahan yang perlu menjadi perhatian bagi pelaksanaan BSC adalah :

1) Kurang lengkap pemahaman sebahagian pengurus pertengahan dan pengurus bawahan terhadap tugas dan kuasa serta jaringan daripada skop kerjanya. 2) Para pengurus peringkat pertengahan belum terbiasa dalam menyusun perancangan yang berdimensi jangka panjang yang berterintegrasi; 3) Masih belum terbiasa para pengurus peringkat bawahan membuat pecahan dan mendefinisikan aktiviti secara holistik dimana didalamnya termasuk untuk menetapkan bukti daripada aktiviti dan menjadualkan secara bekerjasama dengan seluruh jabatan berkaitan; 4) Sebahagian pengurus peringkat pertengahan dan pengurus bawahan belum memahami bagaimana mengubah dari aktiviti dan matlamat yang saling berbeza kedalam bentuk unit peratusan 5) Pemberian rangsangan masih belum berkaitan dengan strategi, dan membuat strategi yang dirancang tidak menjadi. Hal ini berkaitan dengan kekangan

faktor manusia (*people barrier*); 6) Kekurang masa bagi lembaga pengarah untuk memperbincangkan dan memperhatikan strategi yang telah diberikan dalam Kaedah BSC.

Sistem penilaian prestasi dan kaedah BSC memfokuskan kepada prestasi individu pekerja dan para pengurus peringkat pertengahan dan bawahan, semenjak tahun 1999, dan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin sudah memiliki panduan serta telah melaksanakan penilaian prestasi peringkat organisasi (Lembaga Pengarah) berdasarkan Surat Keputusan (SK) Menteri Dalam Negeri No. 47/1999.

Bentuk prestasi organisasi PDAM Kota Banjarmasin berdasarkan sistem penilaian prestasi SK Mendagri Np 47/1999. 1) Penilaian prestasi pada tahun 2005, adalah dalam kategori Sederhana, dengan nilai 57,15; 2) Bagi prestasi pada tahun 2006, turut dalam kategori sederhana, dengan nilai 59,36; 3) Prestasi pada tahun 2007, berada pada kategori Baik dengan nilai 67,40; 4) Kedudukan prestasi pada tahun 2008 pula dalam, kategori Baik dengan nilai 62,26; dan Prestasi pada tahun 2009 pula, turut dalam kategori Baik dengan nilai 66,51. Secara keseluruhannya kedudukan Prestasi PDAM Kota Banjarmasin, mulai pada tahun 2007 hingga sekarang meningkat dari kategori “sederhana” kepada “ Baik “.

Kelemahan penilaian prestasi berdasarkan SK Mendagri No 47/1999 ini ialah penilaian dibuat secara tahunan, sehingga kurangnya berperanan sebagai sistem pengurusan prestasi yang memerlukan data dan maklumat yang lebih cepat dan tepat untuk memperbaiki prestasi secara berterusan (*continous improvement*). Panduan penilaian prestasi ini perlu dikemaskini, seperti penunjuk prestasi yang terdapat

didalam pemberian skor dan skala penilaian yang tidak konsisten, dan masih belum diuji saling berkaitan dan hubungannya.

Terdapat 10 langkah didalam melaksanakan Model (dapatan) kaedah BSC (2009) di PDAM Kota Banjarmasin, namun langkah-langkah itu masih belum berhubung dengan Matlamat Korporat, sehingga perlu penambahbaikan dimasa hadapan.

## **BAB ENAM**

### **MODEL KAD SKOR SEIMBANG SYARIKAT AIR PDAM**

#### **6.1 Pengenalan**

Pelbagai kajian mengenai Kad Skor Seimbang telah dilakukan oleh ramai penyelidik dan hasil yang telah ditemui, telah menjadikan banyak syarikat menggunakan Kad Skor Seimbang di syarikat-syarikat mereka. Model Kad Skor Seimbang telah diguna pakai dan sistem penilaian prestasi syarikat juga telah diaplikasikan dan digunakan secara rasmi di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin. Selain itu, Syarikat ini juga telah menggunakan Pengurusan Prestasi sebagai usaha melaksanakan perancangan strategik dalam menjalankan tugas seharian. Pelaksanaan strategi adalah sebuah disiplin untuk menghubungkan strategi dan realiti, menyelaraskan pegawai dengan tujuan, serta mencapai hasil yang dijanjikan. Seterusnya dalam bab ini juga membincangkan mengenai Kad Skor Seimbang sebagai Sistem Pengurusan Prestasi dan juga Sistem Penilaian. Cadangan Model Kajian juga dimasukkan untuk membolehkan syarikat menggunakannya pada masa hadapan.

#### **6.2 Sistem Penilaian Prestasi Syarikat Air PDAM**

Pada masa ini terdapat dua jenis Sistem Penilaian Prestasi yang rasmi digunapakai oleh Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin iaitu (i) Sistem Penilaian Prestasi peringkat Korporat berdasarkan Kepmendagri No. 47/1999 dan (ii) Sistem Penilaian Prestasi bagi Pekerja menggunakan model Kad Skor Seimbang (2009). Sistem penilaian prestasi



yang menggunakan KPI dengan rangka kerja Kad Skor Seimbang (2006) kerana telah digantikan dengan model Kad Skor Seimbang yang baru (2009) maka dalam bab ini tidak lagi menjadi ulasan fokus kajian.

Sistem Penilaian Prestasi dengan model Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin yang baru dimulakan pelaksanaannya pada Januari 2010 berdasarkan dapatan kajian ternyata lebih berfokus kepada penilaian individu pekerja, pengurus peringkat bawahan (penyelia) dan pengurus peringkat pertengahan (pengurus) sahaja, tetapi tidak melakukan penilaian terhadap prestasi korporat.

Selama ini Sistem Penilaian Prestasi Korporat sudah dibuat berdasarkan Kepmendagri No.47/1999 dan telah digunapakai mulai tahun 2000 hingga sekarang. Sistem ini mengandungi panduan penunjuk prestasi korporat syarikat air PDAM bagi meningkatkan prestasi perkhidmatan air minuman yang baik mengikut kuantiti mahupun kualiti. Penunjuk-penunjuk prestasi ini melibatkan tiga aspek prestasi yang memuatkan 30 buah penunjuk prestasi iaitu (i) Kewangan, 10 penunjuk prestasi, (ii) Operasional, 10 penunjuk prestasi dan (iii) Pentadbiran, 10 penunjuk prestasi. Sistem Penilaian prestasi ini bersifat wajib dan rasmi, iaitu sebagai dasar pihak juruaudit pihak negara Indonesia bagi melakukan pemeriksaan dan pengawalan.

Fokus penilaian prestasi berdasarkan Kepmendagri No 47/1999 ini lebih kepada penilaian prestasi korporat atau organisasi. Jika dilihat daripada aspek yang digunakan, sistem penilaian prestasi ini sebenarnya sudah menggunakan prinsip Kad Skor Seimbang

kerana pengukuran tidak hanya dibuat daripada segi kewangan sahaja, tetapi juga daripada segi bukan kewangan, iaitu aspek operasi dan pentadbiran atau pengurusan. Pada masa hadapan, sistem penilaian prestasi ini perlu dikaji semula dan dikemaskini untuk disesuaikan dengan tuntutan dan perkembangan ukuran prestasi di syarikat air PDAM di Indonesia.

Antara kedua-dua Sistem Penilaian Prestasi tersebut, walaupun sudah diusahakan untuk melakukan perbandingan penunjuk prestasi Kad Skor Seimbang (sebanyak 66 penunjuk prestasi) berdasarkan Kepmendari No. 47/1999 (sebanyak 30 penunjuk prestasi) dengan cara pepadanan dan keselarasan penunjuk prestasi, namun ia ternyata masih bersifat konsep, iaitu belum lagi dilaksanakan kerana program ini masih baru dan bersifat pembelajaran. Temubual perlu dibuat untuk mendapatkan pengesahan dapatan dengan Ketua Pegawai Eksekutif, Eksekutif Kanan dan beberapa orang Pengurus bahagian mengenai Matlamat Korporat pada tahun 2010 yang belum ditetapkan lagi. Hasil temu bual tersebut dinyatakan bahawa pada tahun 2011 pihak PDAM Kota Banjarmasin akan melakukan penambahbaikan dengan menetapkan Matlamat Korporat tahun 2011 yang harus dicapai oleh Ketua Pengarah Eksekutif, yang dijadikan asas dan landasan bagi para Pengurus dalam menyusun Kad Skor Seimbang terutama penetapan sasaran bagi para Pengurus, Penyelia dan pekerja.

### **6.3 Pengurusan Prestasi Sebagai Usaha Melaksanakan Perancangan Strategik**

Kejayaan sesuatu syarikat perlu disokong oleh strategi yang baik, namun yang lebih penting lagi ialah bagaimana melaksanakan atau mengoperasikan strategi tersebut (Pella,

2010). Walaupun pengurusan prestasi lebih bersifat operasional, namun menurut pengkaji, di sinilah terletak persoalan dan kepentingannya kerana dalam kehidupan seharian banyak perancangan strategik yang telah disusun dengan baik, akan tetapi mengalami kekangan dalam pelaksanaannya, bahkan mengakibatkan kegagalan dalam pelaksanaan pengurusan strategik. Pernyataan ini disokong oleh beberapa kajian yang mendapati bahawa (persoalannya) bukan pada strategi, tetapi pada pelaksanaan.

Pelbagai kajian telah dilakukan dalam 25 tahun terakhir ini menunjukkan bahawa 60 hingga 80 peratus daripada syarikat tidak berjaya (gagal) melaksanakan strategi mereka, (Kaplan & Norton, 2008). Walau bagaimanapun, menurut Niven (2006) kita mungkin belum pernah mencapai kesefahaman tentang apa sebenarnya strategi dan yang mana bukan strategi. Namun satu hal yang paling diterima dan digemari oleh para pengamal ialah fakta bahawa “pelaksanaan strategi lebih penting daripada penggubalan strategi “. Majalah *Fortune* yang sering dikutip pada tahun 1999 menemukan bahawa 70 peratus kegagalan eksekutif (CEO) bukan kerana lemahnya strategi, namun kerana ketidakmahiran untuk melaksanakannya (Charan & Colvin, 1999 dalam Niven, 2006). Menurut Kaplan dan Norton (1996), Niven (2006), dan Suwardi Luis (2009) hanya 10 peratus organisasi yang menjalankan strateginya dengan berjaya. Oleh itu, mereka telah mengenal pasti adanya empat penghalang yang harus dirobohkan sebelum strategi boleh dijalankan dengan baik. Penghalang tersebut ialah : (1) penghalang pada visi, (2) penghalang pada pelaku (manusia), (3) penghalang pada pengurusan dan (4) penghalang pada sumber daya. Penghalang visi ialah kerana hanya 5 peratus para pekerja yang boleh memahami strategi. Manakala penghalang manusia pula kerana hanya 25 peratus

pengurus yang memperoleh perangsang (insentif) yang berkenaan dengan strategi. Seterusnya penghalang kepengurusan adalah kerana hanya 85 peratus pasukan eksekutif yang menggunakan masa kurang dari 1 jam sebulan untuk membincangkan strategi dan penghalang sumber daya kerana 60 peratus organisasi tidak mengaitkan belanjawan mereka dengan strategi.

Oleh itu, pelaksanaan strategi dipandang sebagai langkah paling sukar dalam pengurusan strategik (Muhammad et al., 2007). Walaupun organisasi berjaya merancang dan membentuk strategi terbaik melalui pelbagai kaedah, ia menjadi tidak berguna jika tidak dapat dijalankan dengan berkesan. Pelaksanaan strategi jauh lebih penting daripada strategi itu sendiri (Pella, 2010). Strategi yang keliru memberikan sumbangan terhadap kegagalan syarikat. Walau bagaimanapun, pelaksanaan strategi tetap merupakan alasan yang lebih utama mengapa syarikat yang telah memiliki strategi yang baik tetap masih gagal. Pelaksanaan strategi adalah sebuah disiplin untuk menghubungkan strategi dan realiti, menyelaraskan pegawai dengan tujuan, serta mencapai hasil yang dijanjikan. Pelaksanaan merupakan bahagian tengah daripada sebuah strategi (Pella, 2010).

Pelaksanaan strategi merupakan tugas utama setiap pemimpin perniagaan kerana pelaksanaan strategi mesti menjadi bahagian utama daripada budaya sesebuah syarikat. Sependapat dengan itu, Muhammad et al., (2007) menyatakan bahawa kepimpinan atasan turut memainkan peranan penting dalam proses pelaksanaan strategi. Pekerja dan pihak pengurusan bawahan memerlukan dorongan dan motivasi pengurusan atasan semasa melaksanakan kerja-kerja seharian.

Setelah dilaksanakan, organisasi hendaklah mengawal pelaksanaan strategi dan seterusnya menilai hasil yang diperolehi setelah strategi dilaksanakan. Muhammad et al., (2007) menekankan bahawa kawalan dilaksanakan serentak dengan proses pelaksanaan dan bukannya setelah pelaksanaan berakhir. Pengurus yang berkaliber ialah mereka yang bijak menilai pencapaian strategi yang sebelumnya dan membuat perubahan yang penting.

Kaplan dan Norton (2001) dalam *The Strategy Focused Organization* mengemukakan hasil sebuah kajian ke atas 275 orang pengurus portfolio, yang menulis mengenai pentingnya pelaksanaan strategi, menyatakan pula bahawa kemampuan syarikat melaksanakan strategi jauh lebih penting daripada strategi itu sendiri. Bagaimana cara syarikat melaksanakan strategi merupakan faktor yang sangat penting dalam pembentukan sistem pengurusan strategik sesuatu korporat. Walaupun proses pembentukan strategi mempunyai pelbagai langkah yang harus diikuti, kesukaran utama yang dihadapi oleh organisasi ialah bagaimana dapat melaksanakan atau melaksanakan strategi sepertimana yang telah dirancang (Muhammad et al., 2008). Hal yang dimaksudkan dengan melaksanakan strategi ialah mengimplementasikan atau melaksanakan strategi yang telah ditetapkan dalam rancangan strategik, seperti yang dimuatkan dalam Perancangan Korporat dan Perancangan Perniagaan.

Berdasarkan kerangka fikir di atas, sebenarnya sistem pengukuran prestasi merupakan sebahagian daripada pengurusan prestasi yang merupakan suatu sistem yang bertujuan membantu pengurus dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur

kewangan dan bukan kewangan. Sistem pengukuran prestasi konprehensif dirancang supaya dapat memberikan manfaat jangka panjang. Sebelum proses pengukuran prestasi dilakukan, pelbagai aktiviti pengurusan strategik harus direka bentuk dan dilaksanakan, iaitu perancangan strategik, penyusunan program, penyusunan belanjawan dan implementasi (Mahsum, 2006). Dalam suatu pengurusan strategik, pengukuran prestasi berfungsi sebagai alat penilaian apakah strategi yang sudah ditetapkan telah berjaya dalam pencapaiannya. Berdasarkan hasil pengukuran prestasi, maklum balas dilakukan sehingga tercipta sistem pengukuran prestasi yang mampu menambah baik prestasi organisasi secara berterusan, pengurus juga boleh membuat penambahbaikan prestasi pada tempoh berikutnya, baik dalam perancangan mahupun pelaksanaan.

Aktiviti-aktiviti pengurusan sebelum pengukuran prestasi ini, dimulakan daripada perancangan strategi, penyusunan program, hinggalah pada penyusunan belanjawan cenderung bersifat kualitatif. Manakala dalam implementasi dan pengukuran prestasi bersifat kuantitatif. Menurut Mahsum (2006), suatu objek yang bersifat kuantitatif (boleh dikuantifikasi) akan memudahkan pengurus untuk mengatur dan seterusnya semakin mudah untuk dicapai kerana terukur. Sebaliknya jika suatu objek bersifat kualitatif bahkan abstrak akan membuatkan pengurus sukar untuk melakukan kawalan dan mengukur pencapaiannya. Penyelidik berpendapat, pengukuran prestasi terhadap pencapaian belanjawan lebih mudah daripada mengukur pencapaian program. Manakala mengukur pencapaian program lebih mudah daripada mengukur pencapaian strategi, demikian juga seterusnya.

Sistem pengukuran prestasi secara menyeluruh merupakan sistem penilaian pencapaian tujuan organisasi, sehingga reka bentuk juga hendaklah dilakukan untuk menentukan tujuan. Sistem pengukuran prestasi komprehensif mempunyai saling kaitan (koheren) antara setiap aktiviti.

Dalam hubungan ini, Mahsum (2006) melakukan kritikan terhadap praktikal dalam sektor perniagaan yang sering dijumpai adanya perancangan jangka panjang yang tidak berhubung kait dengan perancangan jangka pendek. Belanjawan tahunan sering disusun tanpa berlandaskan kepada program-program yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, proses pengukuran prestasi organisasi menjadi tidak terarah kerana aktiviti pengurusan strategi yang mendahuluinya terpisah antara satu dengan yang lain. Panduan pengukuran prestasi yang tidak fokus juga menyebabkan prestasi yang dihasilkan oleh organisasi juga bersifat nyata. Prestasi yang dihasilkan bukan merupakan prestasi yang sebenar daripada organisasi.

#### **6.4 Kad Skor Seimbang Sebagai Sistem Pengurusan Prestasi**

Kad Skor Seimbang yang telah dicipta oleh Kaplan dan Norton (1990-an) pada awalnya merupakan sebuah alat pengukuran prestasi eksekutif. Kini Kad Skor Seimbang bukan hanya digunakan untuk sistem pengukuran, tetapi juga digunakan sebagai suatu sistem pengurusan strategik. Antara alasannya ialah menurut Indrajit dan Djokopranolo (2006) mengatakan mengenai pengembangan sistem pengukuran sekaligus dapat digunakan sebagai cara yang pada hakikatnya berkaitan dengan sesuatu sistem pengurusan,

khususnya pengurusan strategik. Maksud yang digunakan dalam Kad Skor Seimbang ialah untuk (1) menjelaskan dan memperoleh persetujuan mengenai strategi, (2) mengkomunikasikan strategi di seluruh organisasi, (3) menyelaraskan matlamat individu dan bahagian-bahagian strategi, (4) menghubungkan matlamat strategi dengan sasaran jangka panjang, rancangan, dan belanjawan tahunan, (5) mengenal pasti dan menyelaraskan inisiatif mengenai strategi (6) melakukan sorotan atau ulasan secara sistematik dan berkala mengenai strategi, (7) memperoleh maklum balas untuk menilai dan menambahbaikkan strategi.

Pengalaman menunjukkan bahawa pegawai eksekutif yang kreatif menggunakan Kad Skor Seimbang tidak hanya untuk memperjelaskan dan mengkomunikasikan strategi, tetapi juga untuk merancang dan mengembangkan strategi. Oleh yang demikian, Kad Skor Seimbang telah berkembang daripada sebuah sistem pengukuran prestasi menjadi sebuah sistem pengurusan strategik (Kaplan & Norton, 1996). Para pegawai eksekutif senior daripada syarikat-syarikat tersebut pada masa itu menggunakan Kad Skor Seimbang sebagai rangka kerja utama dalam proses kepengurusan penting syarikat. Antaranya penetapan matlamat perorangan dan pasukan, pampasan, agihan sumber daya, belanjawan, perancangan, maklum balas dan pembelajaran strategik. Kaplan dan Norton (1996) merangkumkan perkembangan ini dalam artikel mereka yang ketiga, *“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”*, *Havard Business Review* (Januari – Februari, 1996).



Selain berperanan sebagai sistem perancangan strategik, Kad Skor Seimbang juga berperanan dalam memperluas ukuran prestasi individu pekerja dalam tahap pengimplementasian dan tahap pemantauan. Melalui sistem perancangan strategik, misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi kemudian diterjemahkan dengan menggunakan rangka kerja Kad Skor Seimbang ke dalam objektif-objektif strategi yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang. Objektif strategi yang komprehensif merangkumi empat perspektif, iaitu : kewangan, pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Komprehensif, koheren dan keseimbangan objektif dan inisiatif strategik ini menjanjikan prestasi kewangan lestari yang berlipat ganda. Pengukuran objektif dan inisiatif strategik ini menjanjikan pencapaian objektif tersebut (Mulyadi, 2006).

Kad Skor Seimbang merupakan alat pengurusan kontemporari yang direka bentuk untuk meningkatkan kemampuan syarikat dalam melipatgandakan prestasi kewangan luar biasa secara lestari. Oleh kerana syarikat pada asasnya merupakan institusi pencipta kekayaan, maka pemanfaatan Kad Skor Seimbang sebagai sistem pengurusan menjanjikan peningkatan signifikan bagi kemampuan syarikat dalam usaha meningkatkan prestasinya (Laporan Akhir Kad Skor Seimbang pada syarikat air PDAM Kota Banjarmasin 2009 dan Mulyadi, 2006).

Melalui Kad Skor Seimbang, nilai yang hendak diwujudkan eksekutif pada masa depan dibuat perbandingan dengan hasil prestasi sebenar. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan penilaian ke atas prestasi eksekutif. Kata seimbang dimaksudkan untuk

menunjukkan bahawa prestasi eksekutif diukur secara seimbang dari dua perspektif: kewangan dan bukan kewangan, jangka pendek dan jangka panjang serta dalaman dan luaran. Oleh kerana prestasi eksekutif akan dinilai berdasarkan kad skor yang dirumuskan secara seimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran prestasi bukan kewangan dan ukuran jangka panjang (Mulyadi, 2006).

Secara konsep, teori dan praktikal, Kad Skor Seimbang telah mengalami perkembangan pesat sejak saat pertama kali diuji pada tahun 1990-an. Kemudian mulai tahun 2000, Kad Skor Seimbang telah menjadi inti pengurusan strategik. Mulai tahun 2006, Kad Skor Seimbang dibangunkan untuk menyepadukan dua sistem, iaitu: (1) sistem pengurusan strategik berasaskan Kad Skor Seimbang, dan (2) sistem pengurusan prestasi pekerja. Dasar fikiran yang berlandaskan pengintegrasian kedua-dua sistem tersebut diuraikan seperti berikut :

“Sistem pengurusan strategik berasaskan Kad Skor Seimbang merupakan sistem yang dimanfaatkan untuk mengurus perniagaan syarikat secara strategik, selain berfungsi sebagai peta perjalanan dan sekaligus jalan yang mesti dilalui dalam mengurus perniagaan syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Berdasarkan pihak yang lain, sistem pengurusan prestasi pekerja merupakan sistem yang dimanfaatkan untuk memotivasi semua pekerja syarikat air PDAM Kota Banjarmasin untuk mewujudkan visi syarikat melalui gelagat yang diharapkan. Dengan demikian sistem pengurusan prestasi pekerja dimanfaatkan untuk menegakkan gelagat pekerja yang berorientasi kepada motivasi berprestasi. Bagi mendorong motivasi pekerja dalam mengelola perniagaan syarikat air

PDAM Kota Banjarmasin melalui sistem pengurusan strategik berasas Kad Skor Seimbang, maka sistem pengurusan prestasi pekerja perlu direka bentuk supaya seiring dengan sistem pengurusan strategik berasaskan Kad Skor Seimbang.” (Laporan Akhir Kad Skor Seimbang syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, 2010; dan Mulyadi, 2006).

Kad Skor Seimbang tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif dalam pengurusan syarikat, namun telah dimanfaatkan oleh semua pekerja (pengurus dan kakitangan) untuk mengurus syarikat. Kad Skor Seimbang memberi rangka kerja yang jelas dan logik kepada semua pekerja untuk menghasilkan prestasi kewangan melalui kewujudan pelbagai prestasi bukan kewangan. Dengan teknologi maklumat, Kad Skor Seimbang dikomunikasikan kepada semua pekerja dan boleh dilakukan koordinasi dalam mewujudkan pelbagai objektif strategi yang telah ditentukan.

Kad Skor Seimbang di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin dibangunkan untuk menyepadukan dua sistem, iaitu : (1) sistem pengurusan strategik berasaskan Kad Skor Seimbang dan (2) sistem pengurusan prestasi pekerja.

Secara menyeluruh Kad Skor Seimbang memiliki keunggulan melalui dua aspek, iaitu: (1) meningkatkan kualiti perancangan secara signifikan dan (2) meningkatkan kualiti prestasi pekerja.

Sistem pengurusan prestasi pekerja menurut Mulyadi (2006) merangkumi 5 fasa, iaitu : (1) perancangan prestasi yang hendak dicapai oleh syarikat, (2) penetapan peranan dan kompetensi inti pekerja, (3) rekabentuk penghargaan berasaskan prestasi, (4)

pengukuran dan penilaian prestasi serta (5) pengagihan penghargaan berdasarkan hasil penilaian prestasi.

Tahap perancangan prestasi serta tahap penetapan peranan dan kompetensi inti pekerja yang disepadukan dengan sistem perancangan strategik adalah berdasarkan Kad Skor Seimbang. Perancangan prestasi dilaksanakan melalui sistem perancangan strategik berdasarkan Kad Skor Seimbang. Sistem perancangan strategik berdasarkan Kad Skor Seimbang terdiri daripada dua fasa, iaitu: (a) penyusunan Kad Skor Korporat dan (b) *cascading* Kad Skor Korporat ke dalam kad skor pada pusat-pusat bertanggungjawab yang dibentuk dalam syarikat dan ke dalam Kad Skor pasukan dan pekerja. Dua tahap dalam sistem perancangan strategik berdasarkan Kad Skor Seimbang tersebut menghasilkan keluaran seperti berikut:

- a. Sistem perancangan strategik berdasarkan Kad Skor Seimbang menghasilkan keluaran Kad Skor Korporat.
- b. *Cascading proccess* merupakan proses penetapan peranan pusat bertanggungjawab dalam mewujudkan objektif-objektif strategik korporat yang tercantum dalam Kad Skor Korporat. Melalui *cascading proccess* juga ditetapkan peranan setiap pekerja dalam mewujudkan objektif-objektif strategik pusat bertanggungjawab tempat pekerja yang berkaitan melaksanakan pekerjaan. Di samping itu, *cascading proccess* juga digunakan untuk menetapkan kompetensi pekerja yang diperlukan untuk mewujudkan peranan mereka masing-masing.

Tahap mereka bentuk penghargaan berasas prestasi disepadukan dengan sistem penyusunan program dan sistem penyusunan belanjawan. Sistem penyusunan program digunakan untuk mereka bentuk penghargaan berasaskan prestasi jangka panjang, manakala sistem penyusunan belanjawan digunakan untuk mereka bentuk penghargaan berasaskan prestasi jangka pendek.

Tahap pengukuran dan penilaian prestasi disepadukan dengan sistem pelaksanaan. Sistem pelaksanaan digunakan untuk mengukur prestasi sebenar yang dicapai oleh pusat bertanggungjawab dan pekerja. Hasil pengukuran prestasi kemudian dinilai dengan membandingkan hasil pengukuran prestasi tersebut dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam Kad Skor Seimbang pusat bertanggungjawab atau pekerja yang berkenaan.

Selain itu, tahap pengagihan penghargaan pula disepadukan dengan sistem pemantauan. Sistem pemantauan yang digunakan untuk mengagihkan penghargaan kepada pekerja berdasarkan penilaian prestasi adalah berhak untuk memperoleh penghargaan.

Kelima-lima fasa sistem pengurusan prestasi pekerja dengan rangka kerja Kad Skor Seimbang tersebut diilustrasikan dalam jadual 6 berikut.

6.5 Model Kad Skor Seimbang Sebagai Sistem Penilaian

Model Kad Skor Seimbang sebagai dapatan lapangan di PDAM Kota Banjarmasin melingkupi hal-hal seperti berikut (1) Mesyuarat Berwawasan, (2) Peta Strategi, (3) Kad Skor Seimbang, (4) Matlamat , (5) Penyusunan Program, (6) *Cascading Program* kepada Kad Komitmen, (7) Buku Pelan Kerja, (8) Pemantauan (9) dan Penilaian Prestasi, serta 10) Penghargaan.

Hubungan ke sepuluh langkah Kad Skor Seimbang di Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin tersebut dengan Sistem Pengurusan Strategik dan Sistem Pengurusan Prestasi Pekerja diilustrasikan dalam jadual seperti berikut :

Jadual 6.1

*Hubungan Sistem Penilaian Prestasi dengan Model Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin dengan Sistem Pengurusan Prestasi Pekerja dan Sistem Pengurusan Strategik.*

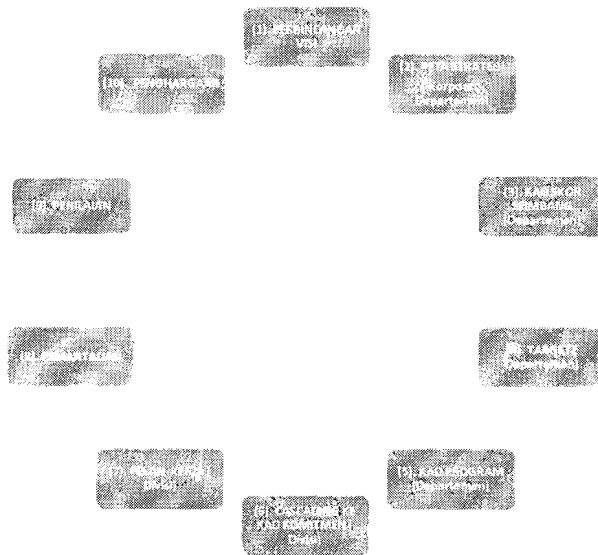
Sistem Pengurusan Strategik (Mulyadi, 2006; 2007)	Sistem Pengurusan Prestasi Strategik (Mulyadi, 2007)	Sistem Penilaian Prestasi dengan Model PDAM Kota Banjarmasin Kad Skor Seimbang di (2009)
1). Sistem Penggubalan Strategi		1). Perbincangan Visi
2). Sistem Perancangan Strategi.	1). Perancangan Prestasi 2). Penetapan Peranandan Kompetensi Inti Pekerja	2). Peta Strategi - Korporat - Jabatan
3). Sistem Penyusunan Program.		3). Kad Skor Seimbang Jabatan - Sasaran 4). Matlamat / target  5). Kad Program 6). Kad Komitmen - Agihan dari Kad Program

4). Sistem Penyusunan Anggaran ( Belanjawan)		7) Pelan Kerja & Belanjawan (RKAP)
	3). Reka Bentuk Penghargaan	
5). Sistem Implementasi		
6). Sistem Pemantauan	4). Pengukuran dan Penilaian Prestasi	8). Pemantauan 9). Penilaian Prestasi : - Prestasi Kerja (60%) - Budaya Kerja (40%)
	5). Pengagihan Penghargaan	10). Penghargaan

*Sumber : Diolah oleh Pengkaji (2010)*

Model Kad Skor Seimbang sebagai Sistem Penilaian Prestasi di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin merupakan suatu model yang aplikatif dan diguna pakai sebagai praktikal kepengurusan di PDAM Kota Banjarmasin. Ia sudah dilaksanakan, namun penilaian menyeluruh hingga Januari 2011 belum diselesaikan. Fokus penilaian prestasi dengan menggunakan Kad Skor Seimbang ini adalah kepada para Pengurus peringkat pertengahan, pengurus peringkat bawahan (penyelia), serta individu pekerja (staf pelaksana). Mereka semua harus memiliki motivasi dan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan program-program kerja yang terukur melalui kaedah Kad Skor Seimbang dengan alat utamanya yang berupa sasaran pencapaian setiap penunjuk prestasi yang ditetapkan.

Model Kad Skor Seimbang sebagai Sistem Penilaian Prestasi yang kini dilaksanakan di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, seperti yang ditunjukkan pada rajah 6.1. berikut.



Rajah 6.1  
*Model Pelaksanaan Kaedah Kad Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin*

#### ***Fasa ke-1 : Perbincangan Visi***

Lembaga Pengarah menyelenggarakan mesyuarat peringkat eksekutif untuk membincangkan visi untuk masa hadapan, berikutan misi serta nilai-nilai budaya kerja yang hendak dikembangkan dalam menghadapi perubahan atau objektif strategi yang akan dicapai pada masa hadapan. Visi, misi, nilai-nilai budaya kerja terkandung dalam perancangan strategik yang ditetapkan. Beberapa kehendak Lembaga Pengarah yang disampaikan, antaranya : (1) Meningkatkan prestasi kewangan secara lestari, (2) Meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam usaha memberi kepuasan hati terhadap pelanggan, (3) Meningkatkan ruang lingkup perkhidmatan untuk mencapai sasaran MDGs, (4) Menurunkan nisbah kehilangan air, (5) Meningkatkan kemampuan sumber manusia menuju gelagat kerja yang professional dan (6) Cekap dan berkesan dalam



pengurusan syarikat. Keenam-enam isi tersebut merupakan landasan utama untuk mewujudkan visi dan misi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, iaitu “Menjadi syarikat air minuman yang berdikari, profesional, dan terbaik dalam perkhidmatan”. Perbincangan visi ini mengambil masa selama satu hari.

### ***Fasa ke-2 : Menyusun Peta Strategi***

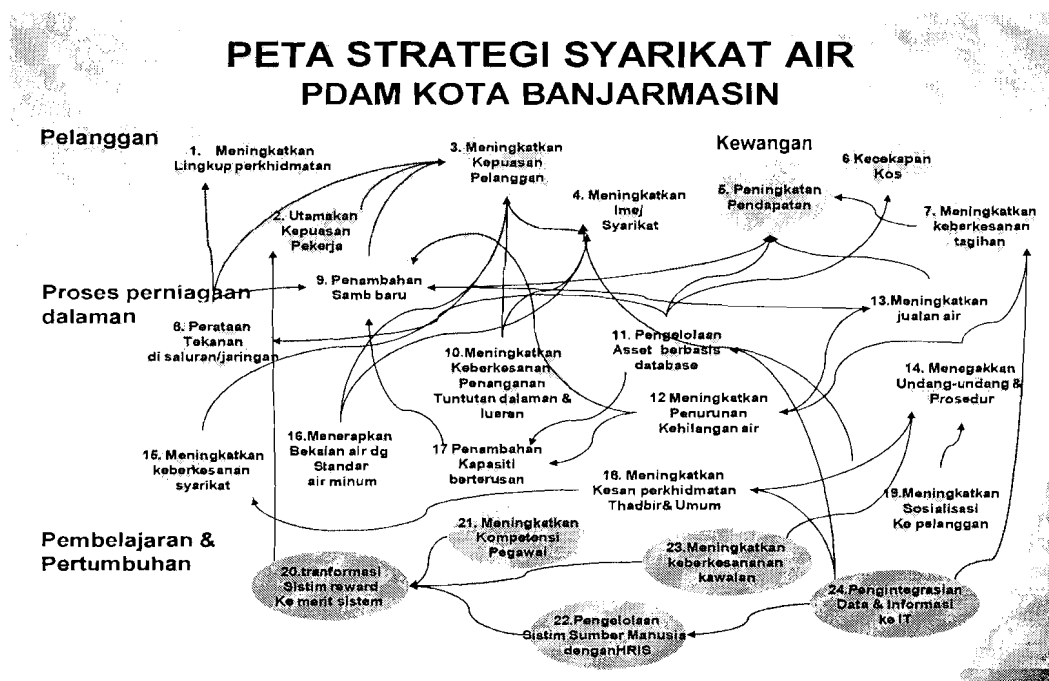
Selepas proses Perbincangan Visi (fasa pertama), seterusnya isi-isi kehendak daripada Lembaga Pengarah tersebut disebarkan (*cascading*) ke dalam bentuk Peta Strategi oleh para Pengurus peringkat pertengahan (*Manager*). Peta Strategi ini menggambarkan proses pengubahan aset bukan nyata menjadi aset nyata melalui hubungan sebab-akibat antara objektif strategi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan objektif strategi pada perspektif proses perniagaan dalaman, perspektif pelanggan dan pada perspektif kewangan.

Penyusunan peta strategi melibatkan semua pengurus peringkat atasan yang ada di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, iaitu kemudian peta strategi ini disebarkan lagi kedalam objektif-objektif strategi di setiap jabatan. Penyusunan Peta Strategi ini memerlukan masa lebih kurang satu bulan, dan diadakan beberapa kali mesyuarat untuk mendapatkan strategi yang lebih baik. Contoh Peta Strategi Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin sepertimana ditunjukkan dalam Gambar rajah 7.2.dan 7.3.

### *Fasa ke-3 : Penyusunan Kad Skor Seimbang (setiap Jabatan).*

Dalam penyusunan Kad Skor Seimbang (untuk setiap jabatan), dititikberatkan terhadap tiga unsur, iaitu: 1) Ukuran hasil, iaitu hasil yang hendak dicapai, 2) Ukuran pemacu prestasi iaitu ukuran yang menjadi sebab mengapa hasil boleh dicapai dan 3) Ukuran sasaran, iaitu sasaran yang hendak dicapai.

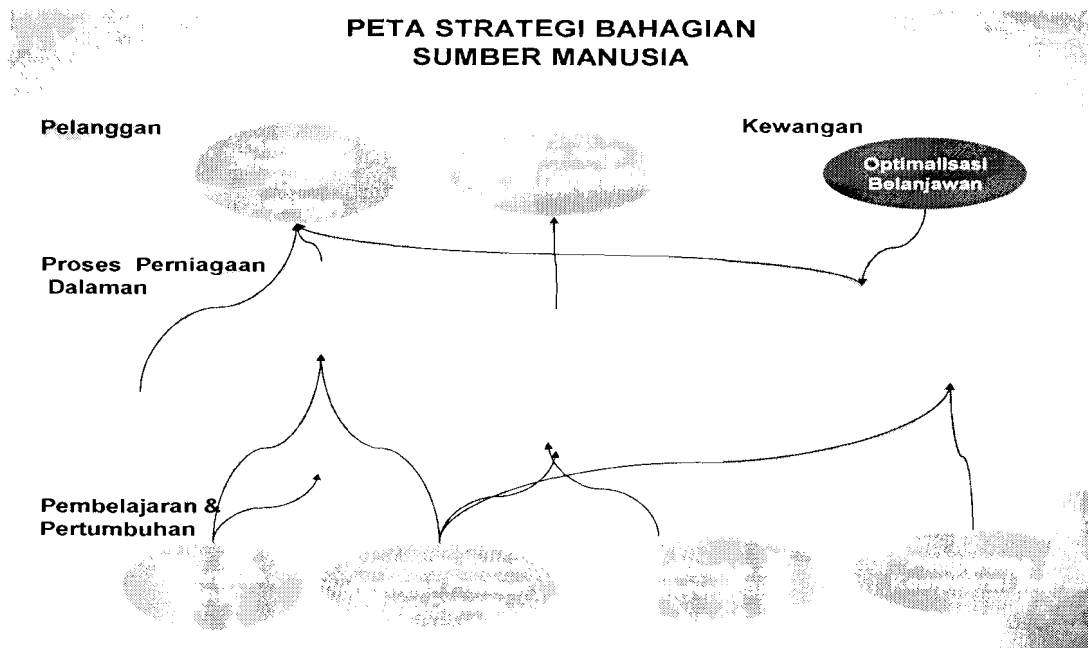
Bagi setiap objektif strategi, sekurang-kurangnya ditetapkan satu ukuran hasil yang menjadi penunjuk ketercapaian objektif strategi yang berkenaan. Selain itu, objektif strategi juga ditetapkan sekurang-kurangnya satu ukuran pemacu prestasi yang menjadi penunjuk kejayaan inisiatif strategi sebagai penyebab pencapaian objektif strategi.



Rajah 6.2

*Peta Strategi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin*

*Sumber : Bahagian Sumber Manusia PDAM Kota Banjarmasin, 2010*



Rajah 6.3

*Peta Strategi Bahagian Sumber Manusia PDAM Kota Banjarmasin*

*Sumber : Bahagian Sumber Manusia PDAM Kota Banjarmasin, 2010*

Pengurusan PDAM Kota Banjarmasin banyak menggunakan pelbagai ukuran prestasi strategik dalam pengurusan syarikat, merangkumi ukuran prestasi yang khas untuk bidang pengeluaran, penghantaran dan pengagihan, perawatan, komunikasi syarikat, pelaksana, pengurusan aset, pusat data dan maklumat, sumber manusia serta kepatuhan (sistem pengawalan dalaman) daripada syarikat. Penyusunan Kad Skor Seimbang ini memerlukan masa lebih kurang dua bulan kerana berhubung kait dengan penetapan ukuran hasil, ukuran pemacu prestasi dan sasaran yang hendak dicapai serta program.

Contoh Jadual Penunjuk Prestasi dengan Kaedah Kad Skor Seimbang Pengurus PDAM Kota Banjarmasin adalah seperti ditunjukkan dalam Lampiran H

#### ***Fasa ke-4 : Penyusunan Sasaran (setiap penunjuk prestasi dan jabatan).***

Sebenarnya sasaran ini ditetapkan dengan ukuran untuk setiap penunjuk prestasi dan rancangan program untuk pencapaian sasaran tersebut. Sasaran di sini merupakan tonggak (*batu tanda*) yang menjadi tanda kejayaan bersifat antara (bukan kejayaan bersifat akhir) yang dicapai dalam perjalanan mewujudkan objektif strategi. Penyelidik merasakan perjalanan mewujudkan visi dan misi PDAM Kota Banjarmasin merupakan perjalanan jangka panjang serta penuh dengan kekangan dan halangan. Oleh yang demikian, ia memerlukan (*batu tanda*) yang ditancapkan di sepanjang perjalanan untuk memberi tanda kejayaan objektif strategi. Penentuan sasaran dilakukan pada saat penyusunan rancangan objektif strategi yang kemudiannya diterjemahkan ke dalam program. Dalam perjalanannya, sasaran ini boleh diubahsuai kembali selepas pengurusan menyelenggarakan perhitungan agihan sumber daya ke program-program pilihan untuk mewujudkan inisiatif strategi.

Contoh Sasaran Strategik dan Program Pengurus PDAM Kota Banjarmasin ditunjukkan seperti ditunjukkan dalam Lampiran I

#### ***Fasa ke-5 : Penyusunan Program***

Penyusunan Program merupakan alat untuk melakukan penilaian pencapaian objektif strategik dan keberkesanan inisiatif strategi yang dirumuskan dalam perancangan strategik. Program ini diterjemahkan secara terperinci dalam bentuk gambaran aktiviti yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran yang diinginkan dan diyakini manfaatnya jika program tersebut dijalankan. Penyusunan Program dinyatakan dalam bentuk Kad Program (untuk setiap Pengurus peringkat Pertengahan / Jabatan).

#### ***Fasa ke-6 : Penyebaran (Cascading) Program ke dalam Kad Komitmen***

Proses penyebaran dilakukan oleh para pengurus peringkat bawahan (para penyelia) terhadap program yang telah disusun oleh para pengurus pada peringkat pertengahan. Pengurus peringkat bawahan menterjemahkan program ke dalam rangkaian aktiviti terancang yang saling berkait antara satu sama lain dengan memerhatikan peraturan sebab akibat. Tujuan daripada penyebaran program ke dalam aktiviti pengurus bawahan adalah untuk menguatkan komitmen setiap pekerja dalam mewujudkan objektif-objektif strategi syarikat dalam menjalankan tugas. Melalui proses penyebaran, visi, misi, tujuan, keyakinan dasar dan objektif strategi daripada syarikat disatukan menjadi visi, misi bersama, tujuan bersama, keyakinan bersama, nilai-nilai dasar bersama, dan strategi bersama ke dalam setiap individu di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Kejayaan proses dalaman akan menjadikan organisasi PDAM Kota Banjarmasin menjadi kohesif kerana seluruh ahlinya akan berfokus kepada misi dan strategi. Penglibatan semua pengurus peringkat bawahan dan setiap pekerja dalam proses penyebaran akan membangunkan komitmen seluruh pekerja dalam mewujudkan objektif-objektif strategi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin.

Contoh Kad Komitmen adalah seperti ditunjukkan dalam Lampiran K.

#### ***Fasa ke-7 : Buku Kerja (Work Plan)***

Buku kerja merupakan suatu borang isian, iaitu dengan Buku Kerja ini pengurus di pelbagai peringkat akan dapat merancang tugas mingguan dan tugas bulanan dalam menjalankan tugas dengan sempurna mengikut keadaan yang sesuai dengan apa yang dirancang mengikut dalam Kad Pemantau. Dalam Buku Kerja ini, sasaran-sasaran

boleh ditetapkan secara fleksibel oleh pejawat atasan untuk melakukan tugas yang sempurna, yang boleh terdiri dalam bentuk masa, bilangan, produk dan sebagainya. Seterusnya hasil perbandingan yang harus dicapai dengan yang dihasilkan oleh pekerja bawahan ditukarkan ke dalam bentuk peratusan (%), iaitu bilangan peratusan ini seterusnya akan dimasukkan ke dalam Sistem Maklumat Pengurusan Bersepadu (SIMPADU). Contoh Buku Kerja Pengurus Bawahan adalah seperti ditunjukkan dalam Lampiran L.

### ***Langkah ke-8 : Pemantauan***

#### ***1). Pemantauan dengan Alat Bukti Aktiviti.***

Tuntutan daripada cara Kad Skor Seimbang supaya setiap aktiviti yang dilakukan oleh setiap pekerja harus dapat dibuktikan kebenarannya, kerana dengan adanya bukti-bukti yang benar dan sah maka penilaian boleh dilakukan secara tidak pilih kasih. Selepas selesai fasa penyusunan Kad Program dan Kad Penilaian individu, pada masa pelaksanaan biasanya terjadi beberapa pengubahsuaian terhadap aktiviti yang disatukan ke dalam Kad Pemantau. Pengubahsuaian ini biasanya diakibatkan oleh adanya kesukaran yang dihadapi oleh para pengurus peringkat bawahan untuk membuktikan kerja daripada aktiviti yang dicantumkan pada Kad Pemantau.

#### ***2). Pemantauan dengan Mengisi Borang Penilaian***

Dalam mengisi borang penilaian, diharapkan pengurus peringkat bawahan dan pertengahan dapat memahami bagaimana menukarkan aktiviti dan sasaran-sasaran yang

saling berbeza ke dalam bentuk satuan peratusan (%). Pada tahap ini sering terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, yang memerlukan perhatian daripada para pengurus.

Contoh Kad Pemantauan adalah seperti Lampiran M.

#### ***Langkah ke-9: Penilaian oleh Lembaga Pengarah***

Dalam membuat penilaian, Lembaga Pengarah memerlukan perhatian dan masa yang mencukupi untuk mengawak cara menentukan kejayaan Kad Skor Seimbang. Hal ini kerana Lembaga Pengarah merupakan kunci utama untuk menggerakkan sistem penilaian prestasi dengan cara yang sesuai menentukan Kad Skor Seimbang. Jika lembaga pengarah (dalam hal ini termasuk para pengarah bidang) tidak menjalankan peranannya dengan baik, maka pelaksanaan penentuan Kad Skor Seimbang mungkin akan gagal.

Pemantuan dan penilaian prestasi ini merupakan fasa yang penting kerana ia akan menentukan nasib seseorang pekerja. Proses pemantauan dan penilaian individu pekerja dilaksanakan setiap tiga bulan. Namun begitu, secara praktikal proses ini hanya untuk pekerja staf, manakala penilaian prestasi untuk Penyelia dan Pengurus dilaksanakan pada akhir tahun. Penilaian terhadap pekerja (staf) hanya memerlukan masa lebih kurang satu minggu pada setiap tiga bulan, manakala penilaian prestasi Penyelia selama satu bulan kerana berhubung dengan pengesahan daripada Pengarah bahagian dan Ketua Lembaga Pengarah.

Dasar penilaian yang dilakukan di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin merupakan penterjemahan daripada visi dan misi syarikat yang diterjemahkan ke dalam peta

strategi, kemudiannya diturunkan menjadi program kerja di Jabatan masing-masing dengan sasaran-sasaran yang telah ditentukan.

Penilaian prestasi pada dasarnya merupakan proses yang digunakan untuk menilai prestasi kerja. Jika dilakukan dengan betul, hal ini akan menguntungkan semua pihak terutama individu pekerja yang berprestasi, pengurus bawahan, pengurus atasan, Jabatan Sumber Manusia mahupun syarikat secara keseluruhan.

Dasar penilaian yang dilakukan di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin adalah penterjemahan dari visi dan misi syarikat yang diterjemahkan ke dalam peta strategi, dan diturunkan menjadi program kerja di jabatan masing-masing dengan matlamat-matlamat yang telah ditentukan.

Penilaian prestasi pada dasarnya merupakan proses yang digunakan untuk menilai prestasi kerja (*job performance*), dan jika dilakukan dengan betul hal ini akan menguntungkan semua pihak, terutama individu pekerja yang berprestasi, seperti pengurus bawahan, pengurus atasan, Jabatan Sumber Manusia mahupun syarikat secara keseluruhan.

Penilaian prestasi merupakan tanggungjawab setiap individu bekerja terhadap syarikat, untuk menempatkan syarikat pada posisi yang terbaik, oleh itu syarikat memerlukan prestasi yang cemerlang, dan pada masa yang sama individu memerlukan maklumbalas terhadap prestasinya sebagai garis panduan terhadap sikap dan perilakunya di masa hadapan. Jabatan Sumber Manusia menggunakan maklumat yang dikumpulkan melalui penilaian prestasi untuk menilai keberkesanan perekrutan, seleksi, orientasi,



penempatan, pelatihan, pemberian ganjaran dan hukuman, serta aktiviti sumber manusia yang lain.

Contoh Penilaian Prestasi Pekerja (Staf), Pengurus Pertengahan Bawahan (Penyelia) adalah seperti di lampiran N

### ***Langkah ke-10 : Penghargaan***

Bagi memberikan penghargaan kepada pekerja yang menunjukkan prestasi yang baik atau Cemerlang, maka Syarikat melaksanakan penilaian prestasi kepada pekerja, penyelia, dan pengurus. Penghargaan diberikan setelah selesainya pengesahan perhitungan penilaian prestasi oleh Jabatan Sumber Manusia, sesuai dengan SK. Ketua Lembaga Pengarah. Penyelidik berpendapat penghargaan yang paling sesuai akan diberikan kepada pekerja yang cemerlang setimpal dengan kerja yang dibuat dan menunjukkan prestasi yang cemerlang.

## **6.6 Cadangan Model Kajian**

### **6.6.1. Cadangan Model Kad Skor Seimbang pada Masa Hadapan**

Berdasarkan dapatan kajian, diperolehi bahawa di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin terdapat 3 jenis sistem penilaian prestasi yang belum bersepadu. Sistem Penilaian Prestasi PDAM Kota Banjarmasin dengan model Kad Skor Seimbang (2009) ternyata berorientasi pada pengukuran dan penilaian prestasi pada peringkat pekerja (*staf*), termasuk individu pengurus peringkat bawahan (*Penyelia*) dan pengurus peringkat

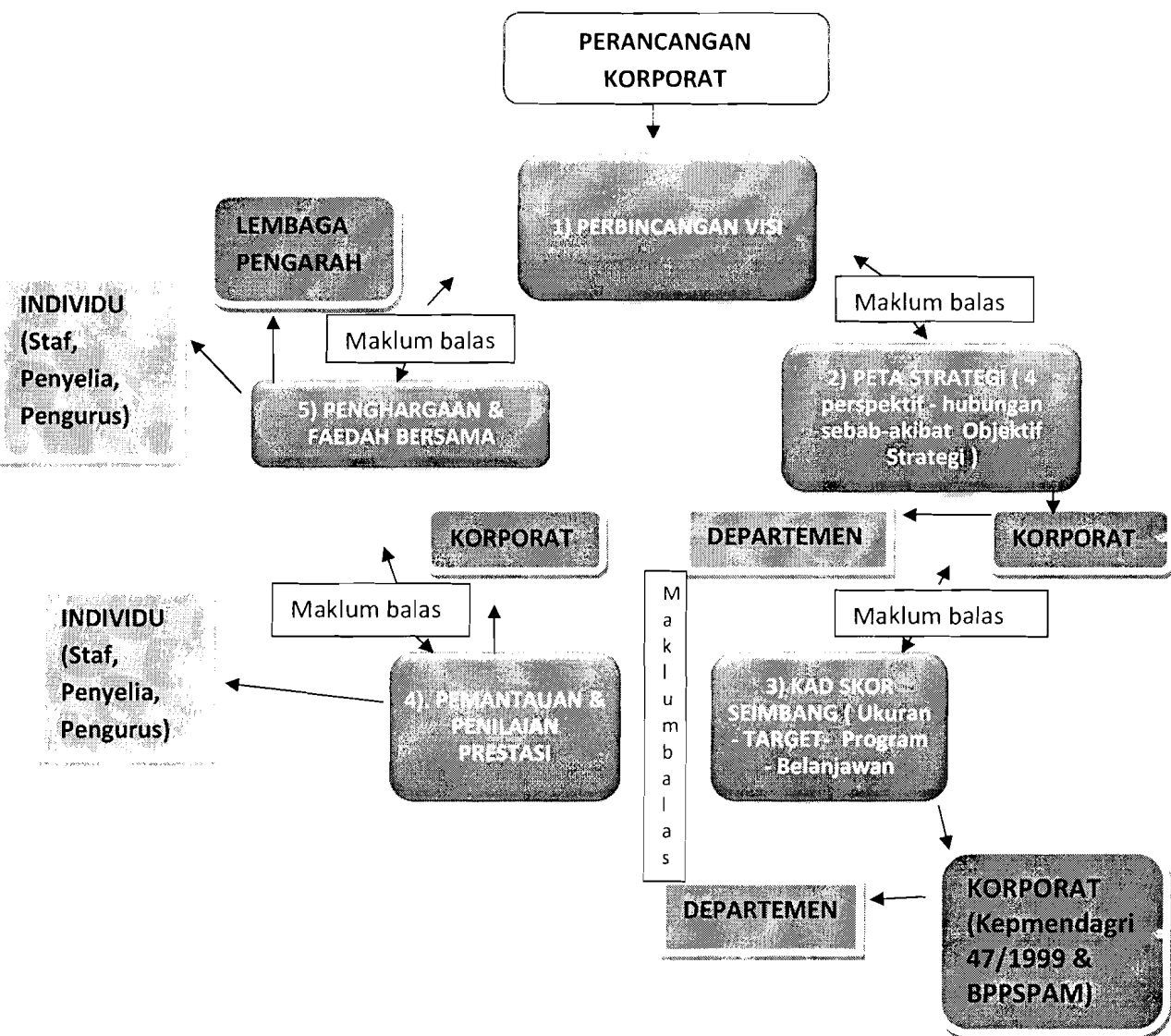
pertengahan (*Pengurus bahagian*). Sistem penilaian prestasi ini tidak mempunyai hubungan langsung dan merujuk kepada Sistem Penilaian Prestasi Korporat (peringkat Lembaga Pengarah). Secara praktikal, Lembaga Pengarah sudah memiliki Sistem Penilaian Prestasi peringkat korporat, iaitu berdasarkan Kepmendagri No. 47/1999. Namun, ternyata Sistem Penilaian Prestasi dengan cara Kad Skor Seimbang sebagai sebuah sistem penilaian prestasi yang berjalan sendiri. Bahagian yang mengurus Sistem Penilaian Prestasi dengan Kad Skor Seimbang ialah Jabatan Sumber Manusia, manakala bahagian yang mengurus Sistem Penilaian Prestasi Korporat ialah Jabatan Kewangan. Pekerja peringkat bawahan bekerja dengan matlamat dan program-program yang dibuat bersama-sama dengan Pengurus dan penyelia tanpa ada rujukan matlamat dan program pada peringkat korporat.

Berbeza dengan Sistem Penilaian Prestasi dengan kaedah KPI/ Kad Skor Seimbang (2006) yang terlebih dahulu ditetapkan matlamat dan program pada peringkat Lembaga Pengarah, kemudian matlamat dan program Lembaga Pengarah dibahagikan kepada peringkat Pengurus Bahagian, seterusnya hinggalah kepada Sub Bahagian dan setiap pekerja. Penyelidik merasakan perlunya keselarasan yang sesuai untuk setiap individu, penyelia, dan pengurus bekerja ke arah tujuan mencapai matlamat pada peringkat korporat.

Kelemahan yang paling asas bagi Sistem Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin pada tahun 2009 ialah sasaran pengurus dengan sasaran Korporat (Lembaga Pengarah) yang belum berkait antara satu sama lain. Setiap pekerja, penyelia

dan para pengurus mempunyai peraturan bekerja dengan sistem ganjaran dan peringatan (hukuman), manakala Lembaga Pengarah bekerja atas dasar Belanjawan (RKAP) dan tidak ada peringatan atau hukuman apapun jika syarikat mengalami kerugian. Hal ini menunjukkan sistem tidak berlaku adil dan tidak memberi motivasi semangat kerja kepada para pekerja dan pengurus peringkat bawahan. Padahal, kesalahan dalam membuat keputusan dan dasar (polisi) mempunyai impak yang besar terhadap kemajuan organisasi.

Pada masa hadapan, seharusnya pihak Badan Pemeriksa (yang mewakili pemilik) membuat peraturan mengenai Sistem Penilaian Prestasi Lembaga Pengarah secara jelas agar para ahli Lembaga Pengarah juga berhak atas ganjaran dan peringatan (hukuman) apabila ia boleh mencapai sasaran prestasi ataupun tidak. Penyelidik berpendapat bahawa pencapaian prestasi pekerja pada masa hadapan bukan hanya bergantung kepada visi, misi, objektif strategi yang dijadikan rujukan, tetapi sasaran dan program pada peringkat Lembaga Pengarah harus jelas untuk dijadikan rujukan bagi menjalankan aktiviti dalam pencapaian sasaran pekerja. Cadangan kajian yang diusulkan adalah seperti mana yang dinyatakan dalam model berikut:



Rajah 6.4 :

*Model Cadangan Kajian Sistem Penilaian Prestasi PDAM Kota Banjarmasin menggunakan kaedah Kad Skor Seimbang*

*Sumber : Cadangan Kajian model Kad Skor Seimbang pada PDAM Kota Banjarmasin (Gerilyansyah, 2010)*

### **6.6.2 Penjelasan Cadangan Model Kad Skor Seimbang pada Masa Hadapan**

Model Cadangan Kajian ini sedikit berbeza dengan Model yang diperolehi daripada dapatan di lapangan, terutama menambah baiki / membuat mata rantai yang hilang antara sasaran para Pengurus Bahagian dengan sasaran pada peringkat korporat. Sepatutnya sasaran pada peringkat korporat terlebih dahulu ditetapkan, kemudian baru dibahagikan kepada para Pengurus Bahagian untuk dilaksanakan bersama-sama dengan pekerja. Berdasarkan konsep Kaplan dan Norton (2009) dalam buku beliau yang bertajuk *Alignment*, yang menyatakan perlunya keserasian atau keselarasan antara pekerja-pekerja atasan dan juga bawahan. Semua pekerja harus menuju ke arah pencapaian matlamat dan misi daripada korporat secara selaras/ serasi dan berterusan.

Dalam membuat cadangan model kajian Kad Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin ini, beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dan penambahbaikan ialah :

#### **1) Rancangan Strategik**

PDAM Kota Banjarmasin telah memiliki Perancangan Korporat dan Perancangan Perniagaan yang dijadikan sebagai Perancangan Strategik.

Dalam Perancangan Korporat, telah ditetapkan Visi dan Misi PDAM Banjarmasin yang seharusnya menjadi rujukan dalam Perbincangan Visi oleh Lembaga Pengarah bersama-sama dengan para Pengurus.

Berdasarkan aktiviti perbincangan visi inilah dibuat Peta Strategi yang memuatkan beberapa Objektif Strategi serta gambaran hubungan sebab dan akibat Objektif Strategi tersebut. Peta Strategi dibuat sebagai alat komunikasi yang berkesan merupakan ciri khas daripada implementasi model Kad Skor Seimbang.

Perancangan strategik merupakan proses sistematik untuk menghasilkan tindakan dan keputusan-keputusan asas sebagai panduan organisasi dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan apa yang harus dilakukan dan mengapa melakukan aktiviti tersebut. Secara lebih jelas lagi dapat dikatakan bahawa perancangan strategik merupakan proses penentuan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapainya dengan memperhatikan persekitaran dalaman dan luaran (Mahsum, 2006). Proses perancangan strategik ini memerlukan maklumat yang kompleks, luas dan komprehensif dengan lebih menekankan kepada implikasi-impikasi pada masa hadapan. Maklumat yang baik dan tepat akan membantu organisasi menggubal perancangan strategik secara lebih tepat sehingga perancangan strategi ini betul-betul berfungsi sebagai panduan organisasi.

Perancangan strategik penting kerana berkait rapat dengan proses merancang program-program utama yang akan dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan mentaksir jumlah sumber daya yang akan diagihkan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang (Mahsum, 2006). Hasil daripada proses perancangan strategik berbentuk dokumen yang dinamakan Pelan Strategik (atau sering pula disebut sebagai program jangka panjang). Maklumat tentang perancangan strategik melingkupi jangka masa tiga hingga lima tahun ke hadapan. Program atau

rancangan strategik yang telah dipersetujui (pada fasa sebelumnya), merupakan titik awal dalam mempersiapkan belanjawan dan juga terjemahan daripada program dengan menggunakan maklumat terkini.

Penggubalan strategik berhubung kait dengan proses penentuan visi, misi, tujuan, objektif, sasaran, polisi serta strategi organisasi. Penggubalan strategik merupakan tugas dan tanggungjawab pengurusan atasan. Antara kaedah penentuan strategi adalah dengan analisis SWOT. Oleh yang demikian, penggubalan strategik akan menjadi landasan kepada perancangan strategik. Perancangan strategik ini sangat bermanfaat kepada sesebuah organisasi, antaranya: (1) sebagai pemudah cara terciptanya belanjawan yang berkesan, (2) untuk memfokuskan pengurus kepada pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan, (3) sebagai pemudah cara untuk melakukan pengagihan sumber daya yang cekap dan berkesan, (4) sebagai rangka kerja pelaksanaan tindakan jangka pendek dan (5) sebagai sarana atau alat untuk memperkecil jarak/ rentang bagi melakukan pilihan strategi.

Dalam kajian Pengurusan Strategik, dapat dilihat dengan nyata hubungan antara penggubalan strategik, perancangan strategik, pelaksanaan/implementasi strategik, serta penilaian dan kawalan strategik. Wheelen dan Hunger (2001) menyatakan bahawa pada dasarnya proses pengurusan strategik melingkupi empat elemen dasar, iaitu: (1) pengamatan persekitaran, (2) penggubalan strategi, (3) pelaksanaan strategi, dan (4) penilaian dan kawalan strategi. Pada peringkat korporat, proses pengurusan strategik merangkumi aktiviti-aktiviti mulai daripada pemerhatian persekitaran hingga

pengukuran dan penilaian prestasi. Pengurus melakukan pemerhatian persekitaran luaran untuk melihat peluang dan ancaman serta melakukan pemerhatian dalaman untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa hadapan syarikat disebut sebagai faktor-faktor strategik yang diringkaskan dengan singkatan analisis SWOT, iaitu analisis mengenai kekuatan (*Strenght*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threats*). Selepas melakukan pengenalan faktor-faktor strategik, pengurus menilai interaksinya dan menentukan misi yang sesuai. Langkah pertama dalam menggubal strategi ialah dengan membuat pernyataan misi yang berperanan penting dalam menentukan tujuan, strategi dan polisi syarikat. Pengurus mengimplementasi strategi dan polisi tersebut melalui penyusunan program, belanjawan dan prosedur. Akhirnya, penilaian prestasi dan tindak balas dilakukan untuk memastikan tepatnya aktiviti daripada syarikat. Dalam hubungan dengan Pengurusan Prestasi, maka elemen dasar ke-3 dan ke-4, iaitu implementasi strategi dan Pemeriksaan strategi dapat digolongkan ke dalam Pengurusan Prestasi. Manakala pemerhatian terhadap persekitaran (elemen pertama) dan penggubalan strategi dapat digolongkan ke dalam perancangan strategik.

Berdasarkan pendapat para pakar di atas, dapat disimpulkan bahawa tahap pengurusan strategik terdiri daripada: (1) penggubalan strategik, (2) perancangan strategik, (3) pelaksanaan strategik dan (4) penilaian prestasi dan pengawalan strategik. Namun, berdasarkan keempat-empat tahap pengurusan strategik tersebut, pengkaji menggolongkannya ke dalam dua unsur utama, iaitu (1) Perancangan strategik dan (2) Pengurusan Prestasi. Perancangan strategik berhubung kait dengan membina visi dan



misi, analisis persekitaran, penentuan objektif, strategi, polisi, program, prosedur dan belanjawan. Manakala pengurusan prestasi merupakan lanjutan daripada perancangan strategik yang memfokuskan kepada tahap pelaksanaan/implementasi (bersifat operasi), serta penilaian prestasi dan pengawalan strategi. Proses perancangan strategik lebih bersifat konsepsional dan abstrak, sedangkan pengurusan prestasi lebih bersifat operasional dan terukur. Aplikasi pengurusan strategik tidak hanya terbatas pada aspek pekerjaan dan penggubalan strategik, tetapi lebih kepada pekerjaan operasional dalam pengurusan prestasi.

## **2) Matlamat Korporat dan Kepmendagri 47/1999.**

Penetapan matlamat korporat merupakan sebahagian daripada tahap aktiviti model Kad Skor Seimbang yang ketiga. Penetapan sasaran korporat sebelum ini tidak ada, iaitu para Pengurus PDAM Kota Banjarmasin dalam menyusun sasaran setiap bahagiannya sebelum ini mengalami kebingungan kerana tidak jelas ke mana harus merujuknya.

Secara strategik, penyusunan sasaran korporat seharusnya merujuk kepada Peta Strategi Syarikat yang sudah ditetapkan sebelumnya. Walau bagaimanapun, Peta Strategi hanya memuatkan beberapa Objektif Strategi. Namun, secara operasional matlamat korporat seharusnya mengacu kepada panduan rasmi yang sudah ada, iaitu Kepmendagri 47/1999.

Kepmendagri 47/1999 ini merupakan panduan rasmi Penunjuk Prestasi bagi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin yang memuatkan 3 aspek prestasi, iaitu Kewangan, Operasi, dan Pentadbiran yang menggunakan klasifikasi capaian prestasi organisasi iaitu “sangat

baik” ,“Baik” ,“Cukup” ,“Kurang” dan “Tidak Baik”. Penyelidik berpendapat setelah membuat beberapa pemerhatian berdasarkan hasil Audit Prestasi pada tahun-tahun sebelum ini, lebih baik lagi jika Lembaga Pengarah terlebih dahulu menyusun matlamat-matlamat prestasi yang akan dicapai sebelum menyusun Belanjawan.

Matlamat-matlamat dalam Kepmendagri 47/1999 inilah yang seharusnya dijadikan Matlamat Korporat yang kemudian diterjemahkan ke dalam matlamat Pengurus Bahagian dan Penyelia.Matlamat-matlamat prestasi dalam Kepmendagri 47/1999 dapat dipindahkan ke dalam 4 perspektif Kad Skor Seimbang dengan penyesuaian-penyesuaian mengikut keperluan.

**3) Maklum Balas.** Maklum balas diperlukan pada setiap aktiviti supaya dapat dilakukan penambahbaikan pada tahap aktiviti berkenaan.Oleh kerana itu, di sini maklum balas secara tegas diusulkan untuk dilakukan dalam setiap tahap aktiviti.

### 6.6.3 Jangka Masa Aktiviti Kad Skor Seimbang

Dalam pelaksanaan setiap aktiviti Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin dapat dibuat jangka masa yang diperlukan untuk setiap aktiviti seperti berikut :

Jadual 7.2  
*Cadangan dalam penyusunan fasa, aktiviti, dan jangka masa pelaksanaan model Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin.*

Fasa	Aktiviti	Jangkamasa	Keterangan
<b>1. Perbincangan Visi</b>	Lembaga Pengarah membincangkan visi dan misi bersama para Pengurus peringkat atasan. Perbincangan Visi mesti merujuk	1 hari	Dokumen : -Perancangan Korporat -Visi dan Misi

	Maklum balas	1 jam	
<b>2. Peta Strategi</b>	2.1 Lembaga Pengarah menyusun Peta Strategi Korporat bersama para Pengurus 2.2. Pengurus menyusun Peta Strategi Jabatan bersama para Penyelia	1 minggu  1 minggu	Dokumen : Objektif Strategi masing-masing perspektif Peta Strategi peringkat Korporat Peta Strategi setiap Jabatan
	Maklum balas	1 hari	
<b>3. KAD SKOR SEIMBANG</b>	3.1. Lembaga Pengarah menyusun Kad Skor Seimbang peringkat Korporat, yang terdiri dari Pengukuran yang digunakan, Matlamat korporat, Inisiatif Program, serta Belanjawan.	1 bulan	Dokumen : Matlamat Korporat yang ditanda sahkan oleh pemilik.
	3.2. Pengurus menyusun Kad Skor Seimbang peringkat Jabatan, yang terdiri dari Pengukuran yang digunakan, Matlamat Jabatan, Kad Program, serta Belanjawan.	1 bulan	Dokumen : Kad Skor Seimbang setiap Jabatan yang disahkan oleh Lembaga Pengarah
	Maklum balas	1 hari	
<b>4. Pemantauan dan Penilaian</b>	5.1. Penyelia melakukan pemantauan dan kemajuan bulanan (4 minggu)	1 minggu  (Setiap bulan, pada akhir bulan)	Penyelia memantau kemajuan mingguan dengan menggunakan buku Rancangan Kerja  Masukan capaian progress(%) purata (satu bulan di bagi empat minggu) ke dalam SIMPADU  Angka kemajuan oleh Penyelia dimasukkan ke SIMPADU setiap akhir bulan paling lambat tanggal 15 bulan berjalan
	4.2. Penyelia menyerahkan Hasil Penilaian kepada Pengurus	1 minggu	Penyerahan Nilai disertai dengan bukti unjuk kerja ( laporan, surat tugas, data yang digunakan oleh Dept lain, data di

			<p>SIMPADU)</p> <p>Menyerahkan check list bukti unjuk kerja Staf yang dinilai</p>
	<p>4.3. Pengurus mengesahkan hasil penilaian Penyelia</p>	<p>1 minggu</p>	<p>Memanggil Staf dan menyepakati hasil penilaian</p> <p>Menandatangani hasil penilaian setelah staf menerima hasil penilaian</p> <p>Meminta verifikasi jika dianggap penilai kurang objektif</p> <p>Menyerahkan hasil penilaian yang sudah ditandatangani ke bahagian Sumber Manusia</p>
	<p>4.4. Pengurus memberi penilaian terhadap prestasi Penyelia</p>	<p>1 minggu</p>	<p>Menilai dan menyerahkan hasil penilaian hasil penilaian ke Pengarah bahagian</p> <p>Mempersiapkan bukti kerja dan penilaian untuk menghadapi disahkan</p>
	<p>4.5. Pengarah bahagian mengkomunikasikan hasil penilaian Pengurus kepada Penyelia</p>	<p>1 minggu</p>	<p>Memanggil Penyelia dan menyepakati hasil penilaian</p> <p>Meminta pengesahan jika penilaian kurang objektif</p> <p>Jika OK, menandatangani hasil penilaian</p> <p>Menyerahkan hasil penilaian yang</p>

			sudah ditandatangani ke bahagian Sumber Manusia
	4.6. Pengurus Sumber Manusia mencetak hasil penilaian kepada Penyelia	1 hari	Hasil Kad Skor yang sudah ditandatangani oleh Staf, pengurus atau Pengarah bahagian seterusnya menjadi data untuk Ganjaran & Hukuman
	4.7. Pengarah bahagian menilai prestasi Pengurus	1 minggu	Menilai dan menyerahkan hasil penilaian ke Pengarah bahagian  Mempersiapkan bukti kerja dan penilaian untuk disahkan.
	4.8. Ketua Lembaga Pengarah memanggil / mengesahkan para Pengurus	1 minggu	Menyerahkan kad skor yang sudah disahkan/ ditandatangani ke Bahagian Sumber Manusia  Meminta pengesahan , jika tidak setuju dengan penilaian Pengarah bahagian
	4.9. Pengurus bahagian Sumber Manusia mencetak penilaian bagi Pengurus	1 hari	Memfailkan hasil penilaian  Untuk penetapan predikat Istimewa dan Tidak Baik , pekerja berkenaan dan atasan langsung di temu bual oleh Ketua Lembaga Pengarah
	4.10. Ketua Lembaga Pengarah menyetujui capaian prestasi Staf	1 minggu	Khusus untuk predikat Istimewa (Cemerlang), dan Tidak Baik, perlu disahkan ketepatan penilaian oleh pimpinan diatasnya.

			<p>Predikat prestasi yang telah disetujui diserahkan kepada Jabatan Sumber Manusia</p> <p>Mengeluarkan SK capaian prestasi pegawai</p>
	4.11. Pengurus bahagian Sumber Manusia mengemaskinikan data pegawai sesuai peringkat capaian	3 hari	<p>Bahagian Sumber Manusia dan payroll mengubahsuai data sesuai SK tentang ganjaran &amp; hukuman</p> <p>Menerapkan ketentuan SK pada bulan Januari ( setelah tahun penilaian)</p>
	Maklum balas	1 hari	
5. Penghargaan / faedah bersama	Syarikat memberikan penghargaan / faedah bersama kepada para pekerja dan Lembaga Pengarah, setelah penilaian akhir tahun	1 minggu	
	Maklum balas	1 hari	

*Sumber : Diolah oleh Pengkaji (2010).*

Cadangan dalam penyusunan fasa, aktiviti, dan jangka masa pelaksanaan model Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin ini diperlukan untuk menyusun standard dan mekanisma pelaksanaan kerja, dan boleh diubah suai untuk penambahbaikan mengikut hasil maklum balas pada setiap fasa aktiviti.

## **BAB TUJUH**

### **KESIMPULAN DAN CADANGAN**

#### **7.1 Pengenalan**

Bab Kesimpulan dan Cadangan merupakan bab terakhir yang merangkumi setiap perjalanan tesis ini secara ringkas terutama kesimpulan yang berkait rapat dengan dapatan dan perbincangan.

#### **7.2 Ringkasan dan Sumbangan Kepada Hasil Kajian**

##### **7.2.1 Sistem Penilaian Prestasi yang diguna pakai**

Sistem Penilaian Prestasi yang diguna pakai di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin, kini ada dua sistem iaitu : (1). Sistem Penilaian Prestasi menggunakan model Kad Skor Seimbang, dan (2). Sistem Penilaian Prestasi berdasarkan Kepmendagri No. 47/1999.

Sistem Penilaian Prestasi dengan model Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin yang baru mula dilaksanakan pada Januari 2010, yang lebih memfokuskan kepada penilaian individu pekerja, pengurus peringkat bawahan dan pengurus peringkat atasan.

### **7.2.2 Sistem Penilaian Prestasi dengan Model Kad Skor Seimbang**

Sistem Penilaian Prestasi PDAM Kota Banjarmasin dengan model Kad Skor Seimbang yang terdiri daripada:

- Perbincangan Visi sebagai langkah awal model Kad Skor Seimbang
- Pelan Strategi sebagai hipotetis hubungan sebab akibat daripada Objektif Strategi
- Penyusunan Kad Skor Seimbang dititikberatkan kepada ukuran hasil, ukuran pemacu prestasi dan ukuran matlamat.
- Penyusunan Matlamat penting untuk penyerapan ke dalam program-program
- Penyusunan Program merupakan alat untuk melakukan penilaian pencapaian objektif strategik dan keberkesanan inisiatif strategik
- Penyebaran Program ke dalam Kad Komitmen
- Penilaian Prestasi Merupakan Pemberian tanggungjawab individu pengurus dan pekerja kepada syarikat.
- Buku Kerja .
- Pemantauan dan penilaian melalui alat bukti aktiviti, borang penilaian dan sorotan ketua pegawai eksekutif.
- Maklum Balas dan Penambahbaikan Prestasi pada masa hadapan



## 7.3 Sumbangan Kajian

### 7.3.1 Sumbangan kepada Implikasi Teori

Kajian kes secara induktif daripada lapangan mendapatkan model Kad Skor Seimbang yang merangkumi 10 tahapan, iaitu : (1) perbincangan visi, (2) peta strategi bagi korporat dan pengurus atasan, (3) Kad Skor Seimbang (bagi pengurus atasan), (4) Matlamat pengurus atasan, (5) Kad Program pengurus atasan, (6) Cascading ke Kad Komitmen bagi pengurus bawahan, (7) Rancangan Kerja bagi pengurus bawahan, (8) Pemantauan dan Penilaian, serta (9) Penghargaan bagi pengurus atasan, bawahan dan kaki tangan, dan 10) Maklum balas. Dari model Kad Skor Seimbang sebagai dapatan lapangan ini ternyata model Kad Skor Seimbang pada masa ini hanya digunakan untuk pengukuran prestasi pekerja (*Personal Balanced Scorecard*), dan bukan untuk pengurusan atau pengukuran prestasi syarikat (pengurusan prestasi organisasi) sehingga dapat menimbulkan jurang (ketidak selarasan) antara matlamat pengurus bahagian dengan matlamat strategik pengurusan puncak. Oleh itu, perlu dibuat cadangan model Kad Skor Seimbang pada masa hadapan yang bersifat menyeluruh dengan menambah baiki / membuat mata rantai yang hilang antara matlamat para pengurus bahagian dengan matlamat pada peringkat korporat, seperti kad skor pada peringkat organisasi (*Corporate Scorecard*) yang telah mendapat pengesahan daripada Lembaga Pengarah sebagai pemimpin tertinggi. Sepatutnya, matlamat pada peringkat korporat terlebih dahulu ditetapkan, kemudian baru dibahagikan kepada para pengurus bahagian untuk dilaksanakan bersama-sama dengan pekerja. Oleh itu, apa yang telah ditetapkan dalam Perancangan Korporat atau Perancangan Strategik boleh diimplementasikan secara

bersama-sama antara Lembaga Pengarah dengan pengurus peringkat atasan, bawahan, serta kakitangan secara selaras dan harmoni.

Selain itu, dapatan kajian dalam model Kad Skor Seimbang dapatan lapangan menunjukkan penghargaan (prestasi) hanya diberikan kepada pengurus (atasan dan bawahan) serta kaki tangan sahaja, namun dalam model kajian di masa hadapan penghargaan (prestasi) diberikan kepada Ketua Pegawai Eksekutif atau Lembaga Pengarah sebagai faedah bersama. Hal ini penting kerana prestasi dicapai secara bersama-sama, bukan hanya dicapai oleh para pengurus atau kaki tangan sahaja.

Maknanya, dapatan kajian ini secara khas telah memberikan sumbangan bagi keberkesanan teori pengurusan prestasi organisasi (*organizational performance management*), dan pengurusan strategik secara amnya.

Penambahbaikan pada teori pengukuran prestasi (*performance measurement*), pada gilirannya akan memberi sumbangan kepada teori pengurusan prestasi (*performance management*), pengurusan strategik (*strategic management*), serta teori pengurusan (*management theory*) secara lebih luas.

Mulyadi (2005;2006;2007) menyatakan bahawa Model Kad Skor Seimbang merupakan alat pengurusan kontemporari yang direka khas untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat gandakan prestasi kewangan luar biasa secara lestari. Oleh itu, penggunaan Kad Skor Seimbang dalam pengurusan syarikat menjanjikan peningkatan yang signifikan setara dengan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

### **7.3.2 Sumbangan kepada Praktikal**

Model Kad Skor Seimbang yang dilaksanakan oleh Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin mulai tahun 2010 ini secara kasarnya sudah diaplikasikan. Hal ini diharapkan agar Model Kad Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM dapat menambah baik dan meningkatkan prestasi pekerja, pengurus peringkat bawahan dan pengurus peringkat pertengahan. Model Kad Skor Seimbang ini masih berada diperingkat awal.

Dapatan sementara kajian ini menunjukkan bahawa semua pekerja di Jabatan Sumber Manusia memperoleh Nilai Prestasi Kerja pada peringkat “Baik” (60-84), masih belum ada yang memperoleh Nilai Prestasi Cemerlang (95-100); Sangat Baik (85-94); ataupun Sederhana (50-59); dan Dibawah Piawai Yang Ditetapkan (<50). Namun begitu, sekurang-kurangnya pihak pengurusan dapat menggunakan model Kad Skor Seimbang ini sebagai usaha untuk pembelajaran organisasi. Tambahan pula pelaksanaan model Kad Skor Seimbang ini berhubungan kait dengan perubahan budaya kerja, iaitu daripada budaya kerja pegawai kerajaan yang prestasinya lebih banyak diukur dengan disiplin dan kehadiran di tempat kerja, kepada pegawai syarikat yang pencapaian prestasinya boleh diukur. Ketua Eksekutif Pegawai memerlukan perubahan ke arah budaya kerja berprestasi tinggi.

Berdasarkan kaedah Kad Skor Seimbang, dapatlah diketahui bahawa pekerja atau pengurus yang berprestasi tinggi akan diberikan ganjaran, manakala yang tidak berprestasi akan di bentuk dan diberi latihan terlebih dahulu, dan jika tidak mampu

berubah maka akan diberi pencen lebih awal. Apabila kaedah Kad Skor Seimbang di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin ini dalam jangka masa satu hingga dua tahun ke hadapan berfungsi dengan baik, maka kaedah Kad Skor Seimbang ini bolehlah diaplikasikan atau dipindahkan kepada syarikat-syarikat air yang mempunyai perwatakan yang serupa.

### **7.3.3 Sumbangan kepada Metodologi**

Kebanyakan kajian mengenai penilaian prestasi menggunakan metode kuantitatif, namun kajian ini menggunakan kajian kes (kualitatif) dengan pengesahan data melalui triangulation, sehingga kajian boleh dilakukan secara mendalam.

Kajian dilakukan secara induktif, berdasarkan data yang sebenar di lapangan, dilakukan teknik analisis dengan reduksi data, pamer data, dan verifikasi/ kesimpulan. Kesimpulan kajian ini bukan untuk generalisasi, tetapi lebih kepada kemungkinan pemindahan (*transferability*) hasil kajian ini kepada konteks organisasi yang serupa, tanpa menghilangkan sumbangannya kepada akademik ataupun teoritikal.

## **7.4 Batasan dan Cadangan Kajian**

### **7.4.1 Batasan Kajian**

Ketika kajian mengenai Sistem Pengurusan Prestasi menggunakan model Kad Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin ini adalah dimulakan pada awal tahun 2007, pengkaji melakukan kunjungan lapangan dan mendapat maklumat awal daripada Ketua Pegawai Eksekutif. Maklumat tersebut menunjukkan bahawa sememangnya syarikat air PDAM Kota Banjarmasin sedang cuba melaksanakan Kad Skor Seimbang dengan KPI. Namun pada masa itu, beliau belum membenarkan melakukan kajian dengan objek lapangan di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin kerana pelaksanaan KPI baru pada tahap awal. Bagi memperolehi pemahaman mengenai konsep, teori dan implementasi mengenai Kad Skor Seimbang yang lebih mendalam, pengkaji memanfaatkan masa untuk memfokuskan kepada aktiviti melakukan kajian di perpustakaan dan kajian kemungkinan terhadap kajian terdahulu.

Selepas pembentangan proposal pada Jun 2009, barulah pengkaji memfokuskan kepada kajian lapangan, iaitu bagaimana pelaksanaan model Kad Skor Seimbang di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin sebagai kajian kes. Pengkaji memperoleh dapatan berdasarkan data dokumen dan temubual bahawa pelaksanaan model Kad Skor Seimbang dengan KPI ternyata boleh dipantau hanya pelaksanaan pada tahun 2006. Seterusnya pada tahun 2008 pelaksanaan Kad Skor Seimbang dengan KPI tidak lagi berfungsi sepertimana yang dirancang. Namun begitu, pihak Ketua Pegawai Eksekutif dan Pengurus tetap menginginkan supaya Kad Skor Seimbang ini tetap diimplementasikan untuk

menambahbaik dan meningkatkan prestasi syarikat air PDAM Kota Banjarmasin. Beberapa faktor yang menyebabkan projek implementasi Kad Skor Seimbang dengan KPI tahun 2006 tidak berjalan seperti yang telah dirancang. Faktor yang menyebabkan perkara itu antaranya ialah kurang difahami dengan baik sebagaimana falsafah dan kemahiran aplikasi sistem pengurusan prestasi Kad Skor Seimbang kerana terbatasnya masa untuk latihan dan sosialisasi serta tidak berfungsinya mesyuarat para pengurus sebagai forum untuk pemecahan persoalan, penambahbaikan dan pembelajaran organisasi dalam syarikat.

Seterusnya mulai Mac 2009, pihak syarikat air PDAM Kota Banjarmasin menyewa sebuah syarikat jururunding untuk kembali menyusun rancangan Kad Skor Seimbang yang baru. Berdasarkan dapatan di lapangan dinyatakan bahawa rancangan yang baru ini sama sekali tidak berhubungkait dengan penunjuk prestasi utama (KPI) yang menggunakan rangka kerja Kad Skor Seimbang yang telah diguna pakai sebelumnya, iaitu tahun 2006. Namun, model Kad Skor Seimbang yang baru ini yang menariknya cuba membuat kaitan dengan merujuk kepada sistem penilaian prestasi rasmi berdasarkan Kepmendagri No. 47/1999 yang di dalamnya merangkumi 3 (tiga) perspektif utama, iaitu : (1) kewangan, (2) operasi, dan (3) pentadbiran.

Tambahan pula, keupayaan untuk membangun kembali model Kad Skor Seimbang telah dimulakan. Selain daripada menyewa jururunding, pihak Ketua Pegawai Eksekutif juga secara rasmi telah membuat Surat Keputusan untuk melaksanakan Sistem Penilaian Prestasi PDAM Kota Banjarmasin dengan menggunakan model Kad Skor Seimbang

sesuai SK No.107/KPTS/XII/2009 bertarikh 17 Disember 2009. Sehingga pengkajian ini berakhir, perbincangan implementasi Kad Skor Seimbang di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin masih berterusan dan masih ada kemungkinan perubahan terutama yang berkenaan dengan penetapan matlamat ataupun Scorecard Corporate.

#### **7.4.2 Cadangan Kajian**

Kelemahan yang paling asas bagi kaedah Kad Skor Seimbang pada PDAM Kota Banjarmasin ialah berkaitan dengan matlamat pengurus dan matlamat Korporat. Setiap pekerja, penyelia dan pengurus akan diberi penerangan tentang peraturan bekerja dengan sistem ganjaran dan peringatan (hukuman), manakala bagi Lembaga Pengarah bekerja atas dasar Belanjawan (RKAP) tidak ada sebarang peringatan atau hukuman sekiranya syarikat mengalami kerugian. Hal ini menunjukkan bahawa sistem seperti ini tidak berlaku adil dan tidak memotivasi semangat kerja para pekerja dan pengurus peringkat bawahan. Walhal, kesalahan dalam membuat keputusan dan dasar (polisi) seharusnya memberi impak yang sangat besar terhadap kemajuan organisasi.

Dimasa hadapan, pihak Badan Pengawas (yang mewakili pemilik) seharusnya membuat peraturan mengenai Sistem Penilaian Prestasi Lembaga Pengarah secara jelas supaya ahli Lembaga Pengarah atau Pegawai Eksekutif senior mempunyai hak ke atas ganjaran dan peringatan (hukuman) apabila mereka mampu mencapai matlamat prestasi yang telah ditetapkan ataupun tidak. Oleh itu, dimasa hadapan bukan hanya visi, misi, objektif strategi yang dijadikan rujukan, bahkan matlamat dan program di peringkat

korporat /Lembaga Pengarah juga harus jelas untuk dijadikan rujukan bagi menjalankan aktiviti dalam pencapaian matlamat pekerja.

Model Cadangan Kajian ini sedikit berbeza dengan Model yang telah diperolehi daripada dapatan kajian di lapangan, terutama dari aspek menambah baiki / membuat mata rantai yang hilang antara matlamat para Pengurus Bahagian dengan matlamat di peringkat korporat. Matlamat diperingkat korporat seharusnya terlebih dahulu ditetapkan, kemudian barulah dibahagikan kepada para Pengurus Bahagian untuk dilaksanakan bersama-sama pekerja. Berdasarkan konsep Kaplan dan Norton (2009) dalam buku mereka yang bertajuk *Alignment*, hal inilah yang dinyatakan bahawa perlunya ada keserasian atau keselarasan (*Alignment*). Semua pekerja harus menuju ke arah pencapaian matlamat dan misi korporat secara selaras/selari dan berterusan.

Dalam pelaksanaan model Kad Skor Seimbang di Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin berlaku bahawa prestasi Supervisor merupakan gabungan prestasi yang dicapai individu, sedangkan prestasi pengurus merupakan gabungan dari prestasi beberapa supervisor dibawahnya. Oleh itu, semestinya prestasi Ketua Pegawai Eksekutif dinilai berdasarkan gabungan daripada prestasi beberapa pengurus dibawahnya.



## **7.5 Cadangan Kajian di Masa Hadapan**

Pada hari ini, model Kad Skor Seimbang di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin masih belum dapat dijadikan sebagai model yang berjaya atau memberi kesan dalam implementasi kajian. Oleh yang demikian, para pengkaji atau penyelidik haruslah bersabar untuk menilai tahap keberkesanan model Kad Skor Seimbang ini. Berdasarkan implementasi Kad Skor Seimbang Syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, para penyelidik, pengkaji, pemerhati dan pengurus syarikat air dapatlah belajar serba sedikit hal yang berkaitan mengapa implementasi pada tahap awal (2006) tidak berjaya dalam pelaksanaannya. Pengalaman seperti ini amatlah berharga agar dapat dijadikan sebagai pengajaran dan kejadian yang serupa seharusnya tidak berulang kepada syarikat yang lain.

Oleh kerana projek penyelidikan untuk tesis ini dihentikan sehingga tahap ini dengan alasan keterbatasan masa, kewangan, serta data dan maklumat yang tersedia, maka pengkaji ingin meneruskan penyelidikan dalam masa akan datang, mengenai keberkesanan model Kad Skor Seimbang terhadap peningkatan prestasi organisasi dengan metodologi atau kaedah-kaedah secara kuantitatif, dengan ruang lingkup yang lebih luas. Pengkaji lain juga berkemungkinan mempunyai minat yang sama, baik sendirian mahupun bersama-sama secara kolaboratif untuk melakukan penyelidikan berkaitan dengan tajuk yang dibincangkan sekarang, sehingga dapat memberikan sumbangan yang lebih baik dan bermakna terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam sistem pengurusan prestasi dan sistem pengurusan strategik.

Saranan pengkaji yang paling penting ialah perlu usaha awal terhadap pemahaman dan kemahiran bagaimana falsafah, konsep dan aplikasi model Kad Skor Seimbang yang mengandungi KPI kepada semua pekerja, secara berperingkat bermula daripada pengarah, pengurus peringkat pertengahan, dan pengurus peringkat bawahan melalui program latihan, bengkel, atau sosialisasi. Berdasarkan pemahaman, diharapkan komitmen dan dukungan telah diperolehi dapat memberikan tahap perubahan yang dikehendaki, iaitu pekerja memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk memacu bagi peningkatan prestasi organisasi.

Usaha bagi pelaksanaan model Kad Skor Seimbang bukan sahaja memerlukan seseorang itu mahir dalam menggunakan model ini, tetapi juga tidak kurang pentingnya pengetahuan dalam aspek perubahan budaya kerja dengan membangunkan nilai-nilai baru yang menyokong pelaksanaan proses Kad Skor Seimbang agar seiring dengan proses pembelajaran. Hal ini berkait rapat dengan konsep perubahan organisasi dan pembelajaran organisasi. Kelemahan dalam kajian ini ialah pengkaji masih belum dapat mengenal pasti lagi, sejauh manakah keberkesanan model Kad Skor Seimbang terhadap peningkatan prestasi di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, hal ini kerana ia mengambil masa yang panjang dalam melakukan analisis. Hal ini berikutan kerana, pertama implementasi KPI dengan rangka kerja Kad Skor Seimbang pada tahun 2006 tidak berjaya dan kedua, pelaksanaan Kad Skor Seimbang (2009) baru sahaja dimulakan, iaitu baru tahap awal pelaksanaan.

Berdasarkan panduan daripada pengasas Kad Skor Seimbang, iaitu Kaplan dan Norton (1996) serta penyokong Kad Skor Seimbang dengan nama popular KPI oleh Parmenter, (2007), masa yang diperlukan untuk menyiapkan implementasi tersebut mengambil masa selama lebih kurang 16 minggu. Sekiranya menggunakan kaedah atau mekanisme yang salah, ianya akan mengambil masa sekurang-kurangnya 16 bulan. Hal inilah yang pernah terjadi sebelum ini dalam kes syarikat air PDAM Kota Banjarmasin ketika memulakan implementasi Kad Skor Seimbang dalam bentuk KPI yang hanya mengambil masa penyiapan selama 4 minggu, dan seterusnya memulakan fasa pelaksanaan (*Just do it*). Kaplan dan Norton (1992; 2000) menyatakan bahawa, pada pertama kali dalam membangunkan projek Kad Skor Seimbang bagi sesebuah syarikat, dapat dilaksanakan dengan mengadakan sebuah proses sistematik yang menciptakan persetujuan dan kejelasan tentang bagaimana misi dan strategi unit perniagaan akan diterjemahkan ke dalam tujuan dan ukuran yang bersifat operasi. Daya tarikan konseptual Kad Skor Seimbang bukanlah alasan yang cukup kuat untuk memulakan program ini. Ketika proses pembangunan dimulakan, pasukan eksekutif senior harus mengidentifikasi tujuan utama projek tersebut dilaksanakan. Tujuan program ini akan dapat membantu dalam aspek: (1) memberi panduan dalam menentukan tujuan dan ukuran Kad Skor; (2) mendapatkan komitmen daripada pihak yang terlibat dalam projek; dan (3) memastikan (mengklarifikasi) kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses kepengurusan yang harus dilaksanakan setelah proses penyusunan Kad Skor Seimbang dilakukan lebih awal.

Menurut pengkaji, tidak kira konsep apapun atau rancangan yang dibuat oleh syarikat perunding, sekiranya pihak pengurus peringkat atasan dan pengurus peringkat bawahan menjalankan konsep atau rancangan tersebut, hal ini akan menunjukkan rasa ketidaksenangan dan ketidakpercayaan terhadap jururunding yang dianggap tidak kompeten, apalagi belum pernah menunjukkan bukti prestasinya dalam pembangunan model Kad Skor Seimbang di Institusi mana pun di syarikat. Perjawatan dan kepakaran jururunding luaran dianggap bermasalah dari awal oleh beberapa pihak pengurus, sehingga untuk memahami atau mengubahsuai rancangan Kad Skor Seimbang tersebut, perlu untuk mencari kembali jururunding yang memiliki kepakaran yang boleh dipercayai oleh pengurus dan para pekerja.

Seterusnya, aktiviti bagi memahami rancangan atau konsep model Kad Skor Seimbang yang sedang digunakan sekarang baru berada pada tahap pembahagian konsep kepada para pengurus peringkat pertengahan dan pengurus peringkat bawahan. Pihak syarikat perunding atau pengarah syarikat seharusnya berada dalam proses merancang dan menyusun model Kad Skor Seimbang yang akan digunakan untuk keseluruhan pekerja syarikat air PDAM Kota Banjarmasin, seawal mungkin untuk melibatkan atau menjadikan mereka sebagai rakan, dan bukan hanya sekadar objek yang harus melaksanakan kerja.

Bagi tidak mengulang kembali kesalahan lalu, maka fungsi pemahaman falsafah, konsep dan kemahiran dalam menggunakan Kad Skor Seimbang terlebih dahulu perlu dilakukan dengan matang. Oleh itu, program latihan yang sistematik dalam bentuk bengkel atau

seminar eksekutif terlebih dahulu perlu diadakan. Para pengurus seharusnya minimum dibekalkan dengan buku-buku panduan antaranya (1) buku rancangan model Kad Skor Seimbang PDAM Kota Banjarmasin (2009), (2) buku *Key Performance Indicators : Pengembangan, Implementasi, dan Penggunaan KPI Terpilih* karya David Parmenter (2007; 2010), dan (3). Buku *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi* karya Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996; 2000) sebagai rujukan minimum untuk memahami konsep dan mengelakkan penyalah tafsiran terhadap falsafah dan implementasi Kad Skor Seimbang.

Sebelum fasa pelaksanaan, kajian tinjauan perlu dilakukan atau senarai semakan dibuat berkenaan dengan kefahaman semua pekerja terhadap model Kad Skor Seimbang sebagai sistem penilaian prestasi. Apabila konsep atau rancangan model Kad Skor Seimbang termasuk KPI yang terpilih sudah benar-benar difahami oleh para pengurus, maka usaha untuk implementasi boleh dilaksanakan. Parmenter (2007) menyebutnya dengan istilah “ Lakukan sekarang (*Just do it*).

## **7.6 Saranan kepada Pihak Berkuasa**

Jika disemak, sebenarnya aspek prestasi yang diukur adalah berdasarkan Kepmendagri No. 47/1999 ini sudah menggunakan pengukuran yang tidak hanya mengandaikan pengukuran kewangan sahaja, tetapi juga pengukuran bukan kewangan (dalam hal ini pengukuran aspek operasi dan aspek pentadbiran atau pengurusan). Malah sudah wujud pemberat untuk setiap aspek, iaitu kewangan 45 peratus, operasi 40 peratus dan

pentadbiran 15 peratus. Sebenarnya, apabila ditinjau dari aspek perspektif, Kepmendagri No.47/1999 ini sudah menggunakan antara prinsip daripada Kad Skor Seimbang berkenaan pengukuran secara menyeluruh dan seimbang antara aspek kewangan dan aspek bukan kewangan. Bagi penunjuk prestasi pula sudah terbahagi ke dalam aspek masing-masing, namun kerana sudah terlalu lama tidak melakukan pemantauan, maka tidak dapat diketahui apakah aspek-aspek tersebut, berikutan penunjuk prestasi yang ada cukup berkesan penggunaannya. Hal ini akan menjadi lebih baik jika dihubungkan dengan perkembangan pengetahuan sistem pengurusan strategik, dan sistem pengurusan prestasi yang lain seperti perkembangan model Kad Skor Seimbang oleh Kaplan dan Norton (1992- hingga sekarang), dan model KPI yang dipopularkan oleh David Parmenter (2007– hingga sekarang).

Pengkaji mencadangkan agar pihak yang berkuasa dalam penyusunan sistem penilaian prestasi Kepmendagri No. 47/1999 (dalam hal ini ialah Kementerian Dalam Negeri RI ) melakukan semakan terhadap penunjuk prestasi yang sedang digunakan dengan mempertimbangkan falsafah dan konsep Kad Skor Seimbang ini. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan ialah kompetensi dan kemahiran pekerja, akses penggunaan teknologi maklumat, kepimpinan tranformatif serta budaya kerja.

Oleh yang demikian, dapatlah dirumuskan bahawa penunjuk yang boleh digunakan bagi semua PDAM di Indonesia adalah seperti yang telah ditetapkan oleh Institusi yang paling berkuasa dan kompeten dalam pembinaan PDAM. Institusi ini boleh menjadi

Pusat Pangkalan Data bagi PDAM untuk digunakan oleh pelbagai institusi lain yang terlibat dalam pembinaan dan berkepentingan terhadap PDAM.

## **7.7 Ringkasan**

Kesimpulan dan Cadangan merupakan bab terakhir yang merangkumi secara ringkas tentang kesimpulan mengenai dapatan dan perbincangan yang mengandungi: perancangan strategik sebagai dasar utama dalam sistem penilaian prestasi, sistem penilaian prestasi yang diguna pakai di PDAM Kota Banjarmasin, Sistem Penilaian Prestasi PDAM Kota Banjarmasin dengan kaedah 10 langkah Kad Skor Seimbang, iaitu merangkumi: perbincangan visi untuk menyedarkan para eksekutif apakah program yang dirancang sudah menyokong pencapaian visi-misi, peta strategi yang dibuat merupakan hubungan antara objektif strategi dengan mengubah ukuran prestasi kepada aspek aset bukan nyata menjadi aset yang nyata, penyusunan Kad Skor Seimbang bagi setiap bahagian sebagai usaha untuk penetapan penunjuk prestasi hasil, penunjuk prestasi pemacu/pendorong prestasi dan penetapan matlamat. Penyusunan matlamat ke dalam program-program, penyusunan program, penyebaran Kad Program ke dalam Kad Komitmen, Penilaian Prestasi, Buku Kerja, Maklum balas dan penambahbaikan, Sumbangan Kajian, Batasan Kajian serta Ringkasan kajian.

Bagi mendapatkan keberkesanan pelaksanaan kaedah Kad Skor Seimbang ini, terlebih dahulu perlu meningkatkan pemahaman terhadap falsafah, konsep, teori dan aplikasi

daripada model Kad Skor Seimbang dan KPI sebagai intipati daripada Kad Skor Seimbang.



## RUJUKAN

- Abbas, E.W. (2010), *PDAM Bandarmasih Primadona Kota Air*. Banjarmasin: Penerbit Rekayasa Sains.
- Abdullah, N., Wahab, R.A., Ghazali, G., Rahman, S.B.A. & Nordin, N. (2010). *Ciri-Ciri Penyelidikan Kualitatif*, dalam Idris, N. (2010). *Penyelidikan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Abdullah, A.B. (2004), "Culture of high performance for GLC's", Keynote Address presented at the Seminar on Culture of High Performance for GLC's, Theatre, Ministry of Finance, Putrajaya, 14 May, available at: [www.pmo.gov.my/WebNotesApp/ABDULLAH.nsf/index\\_en](http://www.pmo.gov.my/WebNotesApp/ABDULLAH.nsf/index_en) (accessed 14 July 2005).
- Aboody, D. and Lev, B. (1998). 'The value relevance intangibles: The case of software capitalization'. *Journal of Accounting Research*, 161-191.
- Ahmad, H., Francis, A. & Zairi, M. (2007). Business Process Reengineering: Critical Success Factors in Higher Education, *Process Management Journal*, Vol. 13 No. 3, 2007, pp. 451-469. Emerald Group Publishing Limited 1463-7154.
- Ahn, H. (2001), "Applying the Balanced Scorecard concept: an experience report", *Long Range Planning*, Vol. 34 No.4, pp 441-461.
- Akdon (2006). *Strategic Management : For Educational Management*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Alhabshi, S.O. (1996), "Transparency and accountability in the Malaysian public sector", paper presented at Fifth International Conference on Public Sector Ethics – Between Past and Future, Brisbane, 5-9 August, available at: [www.vlib.unitar.klj1.edu.my/staff-publications/datuk/BRISB.pdf](http://www.vlib.unitar.klj1.edu.my/staff-publications/datuk/BRISB.pdf) (accessed 17 May 2007).
- Altinkemer, K. A. Chaturvedi & Kondareddy S. (1998). Business Process Reengineering and Organizational Performance: An Exploration of Issues. *International Journal of Information Management*, Vol. 18, No.6, pp 381-392. 1998 Elsevier Science Ltd.
- Amaratunga, D., Baldry, D., & Marjan, S. (2001). Process improvement through performance measurement: the balanced scorecard methodology. *Work Study*. Vol 50 (5) 179-188.
- Andon, P., Baxter, J. & Chua, W.F. (2007), "Accounting change as relational drifting: a field study of experiments with performance measurement", *Management Accounting Research*, Vol. 18 No. 2, pp. 273-308.
- Andon, P., Baxter, J. & Mahama, H. (2005), *The Balanced Scorecard: slogans, seduction and state of play*. *Australian Accounting Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 29-38

- Angel, R., & Rampersad, H.K. (2005). Why Balanced Scorecard don't work, Toronto, CA : *Magazine Performance*.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1998). *Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Armstrong, M. (2004). *Performance Management*. Yogyakarta : Penerbit Tugu Publisher.
- Atkinson, H. (2006). 'Performance measurement in the international hospitality industry'. *Accounting and Financial Management: Developments in the International Hospitality Industry*, Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Atmosudirdjo, P. (1997). *Teori Administrasi*. Jakarta: STIA-LAN.
- Aziz, A.Y. ( 2004 ). *Kepemimpinan Dalam Mengurus Perubahan dari Dimensi Kemanusiaan*. Petaling Jaya, Selangor Malaysia : Prentice Hill Pearson Malaysia Sdn. Bhd. ( 4409 W ).
- Bacal, R. (2002). *Performance Management : Memberdayakan Karyawan – Meningkatkan Kinerja Melalui Umpan Balik – Mengukur Kinerja*. Penerbit PT Gramedia Utama Pustaka, Jakarta.
- Balancedscorecardreview.com (2010). Confluence of disciplines. available at <http://www.balancedscorecardreview.com/pages/bsc- concept/ definition/confluence-of-disciplines-6.html>
- Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. (1982). *Qualitatif Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Bontis N., Dragonetti N., Jacobsen K., & Roos G. (1999) 'The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources', *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, pp. 391-402.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion dominan to include elements of contextual performance. In N.W. Bor Schmittman & Associate.
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes. J. (2003). Corporate Performance Management, *Measuring Business Excellence*, Vol. 7 No. 3, 2003, pp.15-21. C MCB UP Limited, ISSN 1368-3047.
- Bourne, M., Nelly, A., Platts, K., & Mills, J. (2002). The Success and Failure of Performance Measurement Inisiatives – Perceptions of Participating Managers, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No.11, pp.1288-1310
- Braam, G. J. & Nijssen, E. J. (2004), "Performance effects of using the balanced scorecard: a note on the Dutch experience", *Long Range Planning*, Vol. 37 pp.335-49.

- Brignall, S. & Modell, S. (2000), "An institutional perspective on performance measurement and management in the 'newpublic sector'", *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 281-306.
- Brudan, A. (2010), Rediscovering Performance Management: Systems, Learning and Integration. *Measuring Business Excellence*, Vol 14 No 1, 2010, pp. 109-123. © Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1368-3047.
- Brudan, A. (2009). Integrated Performance Management: Linking Strategic, Operational and Individual Performance.
- Butler, A., Letza, S., R. & Neale, B. (1997), *Linking the balanced scorecard to strategy*, Long Range Planning, Vol. 30, No. 2, pp. 242-253.
- Cambell, J.P., Dunette, M.D., Lawler III E.E., & Weick, K.E. (1970). *Managerial Behaviour, Performance and Effectiveness*: McGraw-Hill.
- Calabro, L. (2001), *On Balance*, (Electronic Version), CFO Magazine, 18 August, 2010 from: <http://www.cfo.com/printable/article.cfm/2991608>.
- Charnes, A., Cooper, W.W., & Rhodes, E. (1978). Measuring Efficiency of Decision Making Units, *European Journal of Operation Research*, Vol. 2 No 6, pp. 429-44.
- Clement, C., & Jones, K.T. (2007, 19 Desember). Management Tools. *The CPA Journal*; Aug 2007;77,8; *ABI/INFORM Global* pg.50. Down load from ProQuest Information and Learning. 19 Desember 2007.
- Cohen, S., Thiraios, D. & Kandilorou, M. (2008). 'Performance Parameters Interrelations from a Balanced Scorecard Perspective: An Analysis of Greek Companies', *Managerial Auditing Journal*, 23, 5: 485-503.
- Collier, P.M. (2001), "The power of accounting: a field study of local financial management in a police force", *Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 465-86.
- Creelman, J. & Makhijani, N. ( 2005) *Mastering Business in Asia : Succeeding with the Balanced Scorecard*, Penerbit Ray Indonesia, Jakarta.
- COB College of Business (2009). Thesis Guideline. Sintok : UUM College of Business. [www.cob.uum.edu.my](http://www.cob.uum.edu.my).
- Davis, S., & Albright, T. (2004), "An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance", *Management Accounting Research*, Vol. 15 pp.135-53.
- David, F. R. ( 2003 ). *Manajemen Strategik ( Strategic Management ) Konsep-Konsep*. Jakarta : Penerbit PT Index Kelompok Gramedia.

- Deephouse, D.L. (1996), "Does isomorphism legitimate?", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 1024-39.
- De Wall, A. (2003). Behavioural factors important for the successful implementation and use of performance management management systems. *Management Decision*, 41/8 6888-697.
- Denton, K. D. (2005), Professional Practice: Measuring relevant things, *International Journal of De Wall, A. (2003), The future of the balanced scorecard. An interview with Professor Robert Kaplan, Measuring Business Excellence*, Vol. 17, Issue 1, pp. 30-36.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991), "Introduction", in Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (Eds), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, *The University of Chicago Press*, Chicago, IL, pp. 1-38.
- Drucker, P. (1954) *The Practice of Management*, New York: HarperCollins
- Eab group (2010), *Performance Management - Balanced Scorecard*, available at: <http://www.eabgroup.com.au/en/section/performance-management/balanced-scorecard-il18.html>
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, January-February, 1991, pp. 131-137.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997), *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Roots*, HarperCollins Publishers Inc., New York.
- Emilia, Emi. (2008). *Menulis Tesis dan Disertasi*. Bandung : Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia dengan CV Alfabeta.
- Ennew, C. T., and Binks, M. R. (1996). 'The impact of service quality and service characteristics on customer retention: Small businesses and their banks in the UK', *British Journal of Management*, Vol. 7, No. 3. pp. 219-230.
- Fitzgerald, L. (2007). Performance measurement in service businesses. *Management Accounting*, 12: 34-36.
- Franco-Santos, M., Kennerly, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D. & Neely, A. (2007). Towards a Definition of a Business Performance Measurement Measurement System. *International Journal of Operation and Production Management*, 2007, 27, 8, 784-801.
- Frigo, M. (2002). Strategy and the Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, 84(5), 6-9.
- Friedman, N. (1992). 'Follow-up or foul-up: service after the sale,' *Agency Sales Magazine*, 21-22.

- Gasversz, V. (2007). *Organizaional Excellence : Model Strategik Menuju World Class Quality Company*. Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gebgert, P., Goldenberg, C. B. and Peters, D. (1996). 'Managing customers through cost-to-serve', *CMA Magazine*, 70, 7: 22-23
- Gering, M. & Mntambo, V. (2002). Parity Politics. *Financial Management* (London), February, 36-37.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1982). Organisasi dan Manajemen (*Organizations*). (Terjemahan 4<sup>th</sup> ed.), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gumbus, A. & Lyons, B. (2002). The Balanced Scorecard at Philips Electronics. *Strategic Finance*, 84(5), 45-49.
- Granlund, M. & Malmi, T. (2002), "Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag or permanent outcome?", *Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 299-321.
- Hanson, J. & Towle, J. (2000), *The Balanced Scorecard: Not just another fad*, Credit Union Executive. Journal, Vol. 40, No. 1, pp. 12-16.
- Haris, A. (2005). *Pilar Perusahaan Unggul : Implementasi Kriteria Baldrige untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hassan, M.K. (2005), "Management accounting and organisational change: an institutional perspective", *Journal of Accounting & Organisational Change*, Vol. 1 No. 2, pp. 125-40.
- Hendricks, K., Menor, L., Wiedman, C. (2004). *The Balanced Scorecard: To adopt or not to adopt?*, *Ivey Business Journal*, November/December 2004.
- Hermawan, A. ( 2006 ). *Penelitian Bisnis : Paradigma Kuantitatif*. Jakarta : Penerbit Grasindo.
- Heru. ( 2006 ). *Balanced Scorecard*,  
<http://heru.wordpress.com/2006/06/22/Balanced-scorecard/...> di download tanggal 17/11/2007
- Hoque, Z. (2003). Total Quality Management and the Balanced Scorecard Approach: A Critical Analysis of their Potential Relationships and Directions for Research. *Critical Perspectives on Accounting*, 14, 553-566.
- Ishak, N. M., Yassin, S. F. M., Hamzah, M. I. M. & Ariffin, S. R. (2010). *Kajian Kes*, dalam Idris, N. (2010). *Penyelidikan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Iskandar, (2009). *Metodologi Penelitian Pendidikan dan Sosial ( Kuantitatif & Kualitatif)*. Jakarta: Gaung Persada Press.

- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Meyer, M. W. (2000), "The use of subjectivity in multi-criteria bonus plans", working paper, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA, .
- Ittner, C., D., & Larcker, D., F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective, *Journal of Accounting & Economics*, 32.
- Kaplan, R. S. & Johnson, H. T. (1987). *Relevance Lost : The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. January – February 1992, 70(1), 71 -79. (Best of HBR 1992). On Point Article [www.hbr.org](http://www.hbr.org/BalancedScorecard.pdf). ( HBR-Balanced Scorecard.pdf ).
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. 71(5), 134-147.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996a). *The Balanced Scorecard - Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, U.S.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74(1), 61-66.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000a). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, 78(5), 167-176.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001c). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001c). The Strategy-Focused Organization. *Strategy & Leadership*, 29(3), 41-42.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001d). *The Strategy Focused Organization : How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston MA : Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Asset* . Boston MA : Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P., (2008a). Mastering the Management System, *Harvard Business Review*. January 2008, 64-77. Reprint R0801D. hbr.org

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2008b). *The Execution Premium : Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, MA : Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S. (2010), Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard, working paper, *Harvard Business School*, Harvard University.
- Kasurinen, T. (2002). Exploring Management Accounting Change: The Case of Balanced Scorecard Implementation. *Management Accounting Research*, 13, 323-343.
- Kirmanto, *Akhbar Kompas* 6 Dis 2006
- Kementerian Pekerjaan Umum, Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (2010). *Kinerja PDAM Tahun 2009*. Jakarta : BPPSPAM – Kementerian PU.
- Kodrat, D. S. (2009). *Manajemen Strategi - Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lawrie G. & Cobbold I. (2002), 'The Development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool', Conference Paper presented at PMA Conference, Boston, USA, May 2002
- Lako, A. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi: Isu, Teori, dan Solusi*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Lipe, M. & Salterio S. (2002). A Note on the Judgmental Effects of the Balanced Scorecard's Information Organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 531-540.
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Lohman, C., Fortuin, L. & Wouters, M. (2004). Designing a performance measurement system: a case study, *European Journal of Operational Research*, Vol. 156, pp. 267-86.
- Lord, B. R., Shanahan, Y. P. & Gage, M. J. (2005). The Balanced Scorecard: A New Zealand Perspective. *Pacific Accounting Review*, Vol. 17 No.1, June 2005, pp. 49-77.
- Luis, S. & Birowo, P. A. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Malina, M. A. (2001). Management control and the Balanced Scorecard: An Empirical Test of Causal Relations, *Leadership and Organization Development Journal*, 12: 20-55.
- Malina, M. A. & Selto, F. H. (2001). "Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13 No.1, pp.47-90.

- Malmi, T. (2001), "Balanced scorecards in Finnish companies: a research note", *Management Accounting Research*, Vol. 12 pp.207-20.
- Maltz, A. C., Shenshar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the Balanced Scorecard: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36, 187-204.
- Mansyuri & Zainuddin, M. (2008). *Metodologi Penelitian (Pendekatan Praktis dan Aplikatif)*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Marr, B. & Schiuma (2003). Business Performance Measurement – Past, Present and Future, *Management Decision*, Vol. 41 No. 8, 2003, pp. 680-687. MCB UP Limited. ISSN 0025-1747.
- McCunn, P. (1998). The Balanced Scorecard: the eleventh commandment", *Management Accounting*, December, pp.34-6
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Merriam, S.B. (2002). *Qualitative researching practice: Examples for discussion and analysis*. San Fransisco, CA: Jossey-Bass.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1991), "Institutionalized organisations: formal structure as myth and ceremony", in Powell, W.W. and DiMaggio, P.J. (Eds), *The New Institutionalism in Organisational Analysis*, *The University of Chicago Press*, Chicago, IL.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moeleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mouritsen, J., Larsen, H.,T. & Bulk, P., N. (2005), *Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, No.1, pp. 8-27.
- Muhammad, J., Hanafiah, M. H., & Makhbul, Z. M. (2007). *Pengantar Pengurusan*. Petaling Jaya, Selangor, Malaysia : Leeds Publications (M) Sdn.Bhd (283457-K).
- Mulyadi. (2005). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : Penerbit UPP AMP YPKN.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Terpadu : Balanced Scorecard*. Yogyakarta : UPP – STIM YKPN.
- Nasucha, C. (2004). *Reformasi Administrasi Publik: Teori dan Praktek*. Jakarta: Grasindo.



- Nasution. (1988). *Metode Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito.
- Neely, A. D. (1998), *Measuring Business Performance: Why, What and How*, The Economist and Profile Books Ltd., London, UK.
- Neely, A. (2005). Update The Evolution of Performance Measurement Research – Developments in the last decade and a research agenda for the next, Managers, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 No.12, pp.1264-1277.
- Neely, A., Marr, B., Roos, G., Pike, S. & Gupta, O. (2003). Toward the Third Generation of Performance Measurement, *Controlling*, Heft ¾, Marz/April 2003, pp.129-135.
- Niven, P. R. (2005 ). *Balanced Scorecard Diagnostic*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.
- Norreklit, H. (2000), "The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol. 11 pp. 65-88.
- Norreklit, H. (2003), "The balanced scorecard: what is the score? A rhetorical analysis of the balanced scorecard", *Organizations and Society*, Vol. 28 pp.591-619
- Noel, T.W. (2009). The Impact of Knowledge Resources on New Venture Performance. *Journal of Small Business Management*, Vol 47, No.1, 1-22
- Nor-Aziah, A.K. & Scapens, R.W. (2007), "Corporatisation and accounting change: the role of accounting and accountants in a Malaysian public utility", *Management Accounting Research*, Vol. 18, pp. 209-47.
- Nor Mohamed, Y. (2004), "The government's expectations of government-linked companies", Dinner Address, Kuala Lumpur Business Club, Kuala Lumpur, 11 June, available at:  
[www.treasury.gov.my/index.php?WebsiteId%41andch%436andpg%4126andac%4380andact%4srch](http://www.treasury.gov.my/index.php?WebsiteId%41andch%436andpg%4126andac%4380andact%4srch) (accessed 3 January 2007).
- Norhayati, M.A., & Nabiha, A.K.S., (2009), A case study of the performance management system in a Malaysian government linked company, *Journal of Accounting & Organizational Change* Vol. 5 No. 2, 2009 pp. 243-276, Emerald Group Publishing Limited, 1832-5912, DOI 10.1108/18325910910963454
- Ohemeng, F.L.K. (2009). Constraints in the implementation of performance Management Systems in developing Countries. The Ghanaian case. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol 9(1) 109 – 132.

- Olve, N., Petri, C. & Roy, S. (2004). Twelve year later: Understanding and realizing the value of the balanced scorecards. *Ivey Business Journal*, Online, May-June,1.
- Ong, T.S., The, B.H., Lau, C.K., & Wong, S.L.S. (2010). Adaption and Implementation of Balanced Scorecard in Malaysia, Asia-Pacific Management Accounting Journal, Vol 5, Issue 1, 21-40.
- Othman, R. (2006). Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings, *Management Decision*, Vol. 44 No. 5, pp 690-702.® Emerald Group Publishing Limited.
- Othman, R. (2007). 'Effects and Effectiveness of the Balanced Scorecard:Malaysian Evidence', *The Journal of The Malaysian Institute of Management*, January-June 2007.
- Othman, R., Che Senik, Z., Ahmad Domil, A.K., Abdullah, N. & Hamzah, N. (2006), "A case study of balanced scorecard implementation in a Malaysian company", *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 7 No. 2, pp. 55-72.
- Paranjape, B., Rossiter, M. & Pantano, V. (2006). Insight from the Balanced Scorecard Performance Measurement Systems : Successes, Failure and Future – A Review. *Measuring Business Excellence*, Vol. 10 No 3, 2006, pp.4-14. Emerald Group Publishing Ltd, ISSN 1368-3047.
- Parminter, D. ( 2007). *Key Performance Indicators : Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*, John Sons & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada.
- Pasolong, H. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Pattilima, H. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, cv.
- Pella, D. A. (2010). *7S-CPM The Seven Step of Corporate Performance Management Transformation The Secret to Increase Business Result*. Jakarta: Penerbit Republika.
- Porter, M. E. (1992). *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Rachman, H. (2007), *Pendalaman Balanced Scorecard : Fungsi Utama Balanced Scorecard*, <http://bscview.wordpress.com/2007/10/30/fungsi-utama-balanced-sc...> didownload tanggal 17/11/2007
- Rachman, H. ( 2007). *Pendalaman Balanced Scorecard :Perkembangan Balanced Scorecard*, <http://bscview.wordpress.com/2007/10/30/perkembangan-balanced-s...> didownload tanggal 17/11/2007
- Rampersad, H.K. (2006). *Personal Balanced Scorecard : Sinergikan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Perusahaan Anda*, Jakarta : Penerbit PPM.

- Rampersad, H.K. (2005). *Total Performace Scorecard Konsep Manajemen Baru : Mencapai Kinerja dengan Integritas*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Reilly, G. P. & Reilly, R.R. 2000. Using a measure network to understand and deliver value. *Journal of Cost Management* (November/December): 5-14. (Summary).
- Rhodes, J., Walsh, P., & Lok, P. (2008). Convergence and divergence issues in strategic management – Indonesia's :Experience with the Balanced Scorecard in HR management, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 6, June 2008, 1170–1185
- Rigby, D.K. & Bilodeau, B. (2009). *Management Tools and Trends 2009*. Boston, MA : Bain & Company . at : <http://www.bain.com/management-tools/management-Tools-and-Trend-2009.pdf>
- Rivai, V. & Basri, A.F.M. (2005). *Performance Appraisal*, Jakarta: PT RadjaGrafindo Persada.
- Robbins, S.P. (1989). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, (4<sup>th</sup> Ed) Englewood Cliffs, New Yersey: Prentice Hall, Inc.
- Rozhan, Khairy Ahmad Domil, Ahmad, Che Senik, Zizah, Abdullah, Maupun L., Hamzah, Noradiva. ( 2006). A Case Study Implementation Balanced Scorecard in Malaysia Corporation. *Majalah Asia-Pacific Business*, Volume 7, Nomor 2, 21 juni 2006, Pp. 55-72. Penerbit: Haworth.
- Satori, D. & Komariah, A. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Penerbit Alfabeta
- Schwartz, A. E. (1999). *Performance Management*. New York: Barons' Educational Series, Inc.
- Silalahi, U. ( 2009). *Metodologi Penelitian Sosial*, Bandung : PT Refika Aditama.
- Speckbacher, G., Bischof, J. & Pfeiffer, T. (2003), "A descriptive analysis of the implementation of balanced scorecard in German-speaking countries". *Management Accounting Research*, Vol. 14 pp.361-87.
- Supratrikno, H., Ihalauw, J.J.O.I., Sugiarto, Widjaja, A.W. & Duriyanto, D. (2006). *Manajemen Kinerja : Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Supratrikno, H. ( 2003). *Advanced Strategic Management*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sturman, M.C. (2001). Searching for the Inverted U-shaped Relationship Between Time and Performance: Meta-Analyses of Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships, USA. *Journal of*

- Sveiby, K., E. (2004). *Methods for Measuring Intangible Assets*, online resource available at: <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>.  
4 August 2010
- Satria, R. (2009). ( [www.RiriSatria.net](http://www.RiriSatria.net). 3 Juli 2009 )
- Satria, R. (2008). [www.RiriSatria.Net](http://www.RiriSatria.Net), 28/11/2008
- Sarmanu, H., Sparingga, D.T., Basuki, Notobroto, H.B. (2006). *Materi Pelatihan Metodologi Penelitian Kualitatif ( Teori & Paktik ) Angkatan I*. Surabaya: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Barawijaya.
- Silalahi, U. ( 2009). *Metodologi Penelitian Sosial*, Bandung : PT Refika Aditama.
- Siti-Nabiha, A.K. & Scapens, R.W. (2005), “Stability and change: an institutionalist study of management accounting change”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 18 No. 1, pp. 44-73.
- Soin, K., Seal, W. & Cullen, J. (2002), “ABC and organisational change: an institutional perspective”, *Management Accounting Research*, Vol. 13 No. 2, pp. 249-71.
- Soussi, M. (2008). A Comparative Analysis between the Balanced Scorecard and the French Tableau de Bord, *International Business & Economics Research Journal*, Juli 2008, Vol. 7, No. 7, pp.83-86.
- Subyantoro, A. & Suwanto, F.X. (2006). *Metode dan Tehnik Penelitian Sosial*, Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2005 ). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Penerbit Alfabeta,cv.
- Sugiyono. (2006). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Penerbit Alfabeta, cv.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis ( Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D )*. Bandung : Penerbit Alfabeta,cv.
- Suchman, M.C. (1995), “Managing legitimacy: strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 571-610.
- Sutopo, H.B. (2002). *Metode Penelitian Kualitatif (Dasar Teori dan terapannya dalam Penelitian)*. Surakarta, Indonesia: Sebelas Maret University Press.
- Susanto, A.B., Ghifari, A.B., Sujanto, F.X., Wijarnako, H., Susanto, P., Merosono, S., & Ismanggil, W. ( 2007). *Appriciative Inquiry Aplication in Change & Performance & Talent Management*. Jakarta : The Jakarta Consulting Group.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 27-43.

- Taticchi, P., Balanchandran, & Kashi R. (2008). Research Forward Performance Measurement and Management Integrated Frameworks, *International Journal of Accounting and Information Management*, Vol. 16 No. 2, 2008, pp. 140-154. Emerald Group Publishing Limited 1834-7649.
- Terry, G.R. (1977). *Principles of Management*. Homewood, Illinois USA: Richard D. Irwin Inc.
- Tjahjono, Heru K. (2003). *Budaya Organisasional & Balanced Scorecard*, Yogyakarta: Penerbit UPFE-UMY.
- Umar, H. ( 2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Umar, H. ( 2008). *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*, Jakarta: Penerbit PT Raja Grafindo Persada.
- Usman, H. & Akbar, P.S. (2009). *Metodologi Penelitian Sosial (Edisi kedua)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vamosi, T. (2000), "Continuity and change: management accounting during processes of transition", *Management Accounting Research*, Vol. 11, pp. 27-63.
- Watts,T. & McNair, C. J. (2006), Linking Theory and Praxis through Concepts Theories: Providing a conceptual face for the strategic balanced scorecard, *School of Accounting & Finance, University of Wollongong NSW 2522, Australia*. eMail [ted\\_watts@uow.edu.au](mailto:ted_watts@uow.edu.au), [george@uow.edu.au](mailto:george@uow.edu.au), [www.uow.edu.au/commerce/accy/](http://www.uow.edu.au/commerce/accy/)
- Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. , Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Winstanley, D. & Stuart-Smith, K. (1996). Policing performance: the ethics of performance management. *Personnel review*. Vol. 25 (6) 66-84
- Whittaker, J. (1993). *Mandate for Strategic Planning and Performance Measurement*.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study research : design and methods* (4th ed.). Newbury Park, CA: Sage.
- Yusof, A.A., Hashim, N. & Keat, O.Y. (2004). *Pengantar Pengurusan*. Petaling Jaya, Selangor, Malaysia : Prentice Hall-Pearson Malaysia Sd. Bhd.(4409W).
- Yusof, A.A. (2004). *Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu dan Pelaksanaan*. Selangor Malaysia: Prentice Hall – Pearson Malaysia Sdn.Bhd.(4409-W).
- Yuwono, S., Sukarno, E. & Ichsan, M. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.

Zimmerman, J., L., (2001). Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, 32.



PEMERINTAH KOTA BANJARMASIN  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
BANDARMASIH**



Jalan Jend.Ahmad Yani No.12 Kotak Pos 30 – Telp..253238 Kode Pos 70235

**SURAT KETERANGAN**  
**NOMOR : 21/S.KET/XI/2009**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Drs. H. ZAINAL ARIFIN, M.Si**  
J a b a t a n : Direktur Utama PDAM Bandarmasih  
Kota Banjarmasin.  
Alamat : Jl.A.Yani No.12 Banjarmasin

Dengan ini memberikan ijin kepada :

Nama : **Drs.H.Gerilyansyah Basrindu,MM**  
J a b a t a n : Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi  
Bina Benua Banjarmasin/Mahasiswa  
Program S3 (PhD Program) pada Kolej  
Bisnis (dahulu Fakultas Bisnis dan  
Managemen ) Universiti Utara Malaysia  
Alamat : Kampus UUM. Sintok Kedah Darul Aman,  
Malaysia.

Telah melakukan penelitian lapangan mengenai "**Manajemen Kinerja**"  
pada **PDAM Bandarmasih** mulai Juni 2007 sampai dengan Nopember 2009,  
dengan melakukan kajian dokumentasi, observasi, wawancara kepada Direksi,  
Badan Pengawas dan Kepala Bagian /Seksi.

Demikian Surat Keterangan ini diberikan untuk dapat  
dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarmasin, 5 Januari 2010

DIREKTUR UTAMA

**Drs. H. ZAINAL ARIFIN, M.Si**

Lampiran B.



PEMERINTAH KOTA BANJARMASIN  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
BANDARMASIH**



Jalan Jend.Ahmad Yani No.12 Kotak Pos 30 – Telp..253238 Kode Pos 70235

**SURAT KETERANGAN**

NOMOR : 01.A/S.KET/I/2010

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Drs. H. ZAINAL ARIFIN, M.Si**  
J a b a t a n : Direktur Utama PDAM Bandarmasih  
Kota Banjarmasin.  
Alamat : Jl.A.Yani No.12 Banjarmasin

Dengan ini memberikan ijin kepada :

Nama : **Drs.H.Gerilyansyah Basrindu,MM**  
J a b a t a n : Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi  
Bina Benua Banjarmasin/Mahasiswa  
Program S3 (PhD Program) pada Kolej  
Bisnis (dahulu Fakultas Bisnis dan  
Managemen ) Universiti Utara Malaysia  
Alamat : Kampus UUM.Sintok Kedah Darul Aman,  
Malaysia.

Untuk melakukan “**Perpanjangan waktu penelitian lapangan**” mengenai  
**Manajemen Kinerja pada PDAM Bandarmasih** mulai 5 Januari 2010 sd 30  
Juni 2010, dengan melakukan kajian dokumentasi,observasi berpartisipasi, dan  
wawancara mendalam kepada Direksi,Badan Pengawas, dan beberapa Manager  
dan Supvesor.

Demikian Perpanjangan Surat Keterangan ini diberikan untuk dapat  
dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarmasin, 5 Januari 2010

DIREKTUR UTAMA



**Drs. H. ZAINAL ARIFIN, M.Si**



**PANDUAN TEMU BUAL**  
**KAJIAN MEMBANGUNKAN MODEL KAD SKOR SEIMBANG**  
**DI SYARIKAT AIR PDAM KOTA BANJARMASIN**

- 1. Bagaimanakah kondisi prestasi organisasi PDAM Bandarmasih selama ini ?**
  - 1.1. Sistem penilaian prestasi yang digunakan ?
  - 1.2. Kondisi prestasi organisasi selama ini ?
  - 1.3. Sistem penilaian prestasi dengan rangka kerja Kad Skor Seimbang ?
- 2. Bagaimanakah pelaksanaan Sistem Penilaian Prestasi menggunakan rangka kerja Kad Skor Seimbang di syarikat air PDAM Kota Banjarmasin?**
  - 2.1. Waktu ( dimulakan ) penyelenggaraan Kad Skor Seimbang ?
  - 2.2. Maksud dan tujuan dilaksanakannya Kad Skor Seimbang ?
  - 2.3. Skop pelaksanaan Kad Skor Seimbang ( organisasi/ individu)?
  - 2.4. Proses/ tahapan pelaksanaan Kad Skor Seimbang ?
  - 2.5. Keunggulan pelaksanaan Kad Skor Seimbang?
- 3. Bagaimanakah kekangan ataupun halangan bagi pelaksanaan Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin?**
  - 3.1. Faktor apa saja yang boleh menjadi kekangan/ halangan bagi pelaksanaan Kad Skor Seimbang?
  - 3.2. Upaya dan saran apa saja untuk mengatasi kekangan/ halangan ?
- 4. Bagaimanakah kaedah/ model pembangunan Kad Skor Seimbang di PDAM Kota Banjarmasin?**



**MENTERI DALAM NEGERI  
REPUBLIK INDONESIA**

**KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI  
NOMOR 47 TAHUN 1999**

**TENTANG**

**PEDOMAN PENILAIAN KINERJA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**

**MENTERI DALAM NEGERI**

- Menimbang** : a. bahwa dalam rangka meningkatkan pelayanan air minum kepada masyarakat baik secara kuantitas dan kualitas Perusahaan Daerah Air Minum harus dikelola oleh Direksi yang profesional;
- b. bahwa untuk mengetahui keberhasilan Direksi dalam mengelola Perusahaan Daerah Air Minum dilakukan penilaian terhadap kinerja pada setiap akhir tahun buku ;
- c. bahwa untuk menilai kinerja sebagaimana dimaksud pada huruf b, perlu ditetapkan Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri ;
- Mengingat** : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1962 Nomor 10, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2901);
2. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1987 tentang Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintah di Bidang Pekerjaan Umum Kepada Daerah (Lembaran Negara Tahun 1987 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3353);



4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah;
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998
5. tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum.

## **M E M U T U S K A N**

**Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI TENTANG PEDOMAN PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM.**

### **BAB I**

#### **KETENTUAN UMUM**

##### **Pasal 1**

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan :

- a. Perusahaan Daerah Air Minum selanjutnya disebut PDAM adalah perusahaan milik Daerah Propinsi atau Daerah Kabupaten dan atau Daerah Kota.
- b. Badan Pengawas adalah Badan Pengawas PDAM ;
- c. Direksi adalah Direksi PDAM ;
- d. Kinerja adalah tingkat keberhasilan pengelolaan PDAM dalam satu tahun buku tertentu ;
- e. Indikator adalah tolok ukur tingkat keberhasilan dari suatu aspek.

### **BAB II**

#### **PENILAIAN KINERJA**

##### **Pasal 2**

- (1) Badan Pengawas pada setiap akhir tahun buku melakukan penilaian atas kinerja PDAM meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.



- (2) Hasil penilaian atas prestasi kinerja PDAM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dijadikan dasar dalam menentukan penggolongan tingkat keberhasilan PDAM.

### Pasal 3

- (1) Tingkat keberhasilan PDAM adalah :
- a. Baik Sekali, bila memperoleh nilai kinerja diatas 75 ;
  - b. Baik, bila memperoleh nilai kinerja diatas 60 sampai dengan 75 ;
  - c. Cukup, bila memperoleh nilai kinerja diatas 45 sampai dengan 60 ;
  - d. Kurang, bila memperoleh nilai kinerja diatas 30 sampai dengan 45 ;
  - e. Tidak Baik, bila memperoleh nilai kinerja kurang dari atau sama dengan 30.
- (2) Bobot untuk masing-masing aspek adalah :
- a. Aspek Keuangan 45 ;
  - b. Aspek Operasional 40 ;
  - c. Aspek Administrasi 15.
- (3) Indikator setiap aspek terdiri atas :
- a. Aspek Keuangan
    1. Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif ;
    2. Rasio Laba terhadap Penjualan ;
    3. Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar ;
    4. Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas ;
    5. Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang ;
    6. Rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasi ;
    7. Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo ;
    8. Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air ;
    9. Jangka Waktu Penagihan Piutang
    10. Efektivitas Penagihan.
  - b. Aspek Operasional
    1. Cakupan Pelayanan ;
    2. Kualitas Air distribusi ;
    3. Kontinuitas Air ;
    4. Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi ;
    5. Tingkat Kehilangan Air ;
    6. Peneraan Meter Air ;
    7. Kecepatan Meter Air ;
    8. Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan ;
    9. Kemudahan Pelayanan ;



10. Rasio Karyawan per 1000 pelanggan.

c. Aspek Administrasi

1. Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan) ;
2. Rencana Organisasi dan Uraian Tugas ;
3. Prosedur Operasi Standar ;
4. Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing) ;
5. Pedoman Penilaian Kerja Karyawan ;
6. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) ;
7. Tertib Laporan Internal ;
8. Tertib Laporan Eksternal ;
9. Opini Auditor Independen ;
10. Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun akhir.

(4) Perbaikan terhadap indikator :

- a. Peningkatan Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif ;
  - b. Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan ;
  - c. Peningkatan Cakupan Pelayanan ;
  - d. Penurunan Tingkat Kehilangan Air ;
- diberikan nilai tambah berupa bonus dengan memperbandingkan hasil tahun buku saat ini dan sebelumnya.

(5) Jumlah nilai indikator maksimum pada masing-masing aspek adalah :

- a. Aspek Keuangan 60 ;
- d. Aspek Operasional 47 ;
- e. Aspek Administrasi 36 ;

Pasal 4

Petunjuk penggolongan Tingkat Keberhasilan dan Perhitungan Nilai Kinerja PDAM sebagaimana tercantum pada lampiran Keputusan ini.

Pasal 5

Badan Pengawas melaporkan hasil penilaian kinerja PDAM setiap akhir tahun buku kepada pemilik dan Pemerintah.



### **BAB III KETENTUAN PENUTUP**

#### **Pasal 6**

Dengan berlakunya Keputusan ini maka Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900-327 Tahun 1994 tentang Pedoman Penilaian dan Pemantauan Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum dinyatakan tidak berlaku.

#### **Pasal 7**

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Jakarta  
Pada tanggal : 31 MEI 1999

**MENTERI DALAM NEGERI**

**TTD**

**SYARWAN HAMID**

LAMPIRAN D2

Lampiran : Keputusan Menteri Dalam Negeri  
Nomor : 47 TAHUN 1999  
Tanggal : 31 MEI 1999

PETUNJUK PENGGOLONGAN TINGKAT KEBERHASILAN  
DAN PERHITUNGAN NILAI KINERJA PDAM

A. PENGGOLONGAN TINGKAT KEBERHASILAN PDAM

NO	NILAI KINERJA				PENJELASAN			
1.	KLASIFIKASI KINERJA				ASPEK	PERHITUNGAN	NILAI KINERJA	
	<u>NILAI KINERJA</u>		<u>KINERJA</u>					
	> 75		BAIK SEKALI		KEUANGAN	= <u>Jumlah nilai yang diperoleh</u> x Bobot Maksimum Nilai		
	> 60 - 75		BAIK					
	> 45 - 60		CUKUP					
	> 30 - 45		KURANG			= <u>Jumlah nilai yang diperoleh</u> x 45	= .....	
	< = 30		TIDAK BAIK			60		
2.	PENILAIAN KINERJA				OPERASIONAL	= <u>Jumlah nilai yang diperoleh</u> x Bobot Maksimum Nilai		
	JUMLAH		MAKSIMUM			= <u>Jumlah nilai yang diperoleh</u> x 40	= .....	
						47		
	ASPEK	BOBOT	INDIKATOR	NILAI	ADMINISTRASI	= <u>Jumlah nilai yang diperoleh</u> x Bobot Maksimum Nilai		
	KEUANGAN	45	10	60				
	OPERASIONAL	40	10	47				
	ADMINISTRASI	15	10	36				
		100	30	143		= <u>Jumlah nilai yang diperoleh</u> x 15	= .....	
						36		
						Nilai Kinerja	= .....	

B. PETUNJUK PERHITUNGAN NILAI KINERJA PDAM

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA		PENJELASAN
I.	ASPEK KEUANGAN		
1.	Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif		Laba sebelum pajak = Pendapatan Operasi (Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air) + Pendapatan Non Operasi - Biaya Operasi (Biaya Langsung + Biaya Administrasi Dan Umum) - Biaya Non Operasi
	Rumus		
	Laba sebelum pajak x 100 % Aktiva Produktif		
	<u>Rasio</u>	<u>Nilai</u>	
	> 10 %	5	
	> 7 % - 10 %	4	
	> 3 % - 7 %	3	
	> 0 % - 3 %	2	
	< = 0 %	1	
	<u>Nilai Bonus :</u> Peningkatan Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif		
	Rumus : Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif Tahun ini - Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif Tahun lalu		Peningkatan Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif Tahun ini dibanding Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif Tahun Lalu

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN
	<p><u>Rasio</u>                      <u>Nilai</u></p> <p>&gt; 12 %                      5</p> <p>&gt; 9 % - 12 %              4</p> <p>&gt; 6 % - 9 %                3</p> <p>&gt; 3 % - 6 %                2</p> <p>&gt; 0 % - 3 %                1</p>	
2.	<p>Rasio Laba terhadap Penjualan</p> <p>Rumus :  <math display="block">\frac{\text{Laba sebelum Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100 \%</math></p> <p><u>Rasio</u>                      <u>Nilai</u></p> <p>&gt; 20 %                      5</p> <p>&gt; 14 % - 20 %              4</p> <p>&gt; 6 % - 14 %                3</p> <p>&gt; 0 % - 6 %                2</p> <p>&lt;= 0 %                      1</p> <p><u>Nilai Bonus</u> :  Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan</p> <p>Rumus :  Rasio Laba terhadap Penjualan Tahun ini - Rasio Laba terhadap Penjualan Tahun lalu.</p> <p><u>Rasio</u>                      <u>Nilai</u></p> <p>&gt; 12 %                      5</p> <p>&gt; 9 % - 12 %              4</p> <p>&gt; 6 % - 9 %                3</p> <p>&gt; 3 % - 6 %                2</p> <p>&gt; 0 % - 3 %                1</p>	<p>Laba sebelum Pajak = Pendapatan Operasi (Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air) + Pendapatan Non Operasi - Biaya Operasi (Biaya Langsung + Biaya Adminis Trasi dan Umum) - Biaya Non Operasi.</p> <p>Penjualan = Pendapatan Operasi</p> <p>Pendapatan Operasi = Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air</p> <p>Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari : - Harga Air  - Jasa Administrasi  - Sewa Meter  - Pendapatan Penjualan Air lainnya</p> <p>Pendapatan Non Air, terdiri dari : - Sambungan baru  - Denda Administrasi  - Dan lain lain</p> <p>Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan Air Tahun ini banding Rasio Laba terhadap Penjualan Air Tahun Lalu</p>
3.	<p>Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar</p> <p>Rumus :  <math display="block">\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}</math></p> <p><u>Rasio</u>                      <u>Nilai</u></p> <p>&gt; 1,75 - 2,00                      5</p> <p>&gt; 1,50 - 1,75; atau &gt; 2,00 - 3,00      4</p> <p>&gt; 1,25 - 1,50; atau &gt; 2,30 - 2,70      3</p> <p>&gt; 1,00 - 1,25; atau &gt; 2,70 - 3,00      2</p> <p>&lt;= 1,00; atau &gt; 3,00                  1</p>	<p>Aktiva Lancar = Aktiva yang tingkat likuiditasnya paling lama 1 (satu) Tahun</p> <p>Aktiva Lancar terdiri dari :  - Kas dan Bank  - Investasi Jangka Pendek  - Piutang Usaha  - Piutang Lain-lain  - Persediaan  - Pembayaran dimuka  - Aktiva Lancar lainnya</p> <p>Utang Lancar = Kewajiban yang harus dibayar dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun</p> <p>Utang Lancar terdiri dari :  - Utang Usaha  - Utang lainnya  - Biaya yang belum dibayar  - Pendapatan diterima dimuka  - Pinjaman Jangka Pendek  - Utang Pajak  - Bagian Utang Jangka Panjang yang akan jatuh tempo  - Titipan Retribusi  - Kewajiban Jangka Pendek lainnya</p>



NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN
4.	<p>Rasio Utang Jangka Panjang Terhadap Ekuitas</p> <p>Rumus :</p> <p><u>Utang jangka Panjang</u> Ekuitas</p> <p>Rasio                      Nilai</p> <p>&lt;= 0,5                      5</p> <p>&gt; 0,5 - 0,7                      4</p> <p>&gt; 0,7 - 0,8                      3</p> <p>&gt; 0,8 - 1,0                      2</p> <p>&gt; 1,0                      1</p>	<p>Utang Jangka Panjang = Kewajiban yang harus dibayar dalam jangka waktu lebih dari 1 (satu) tahun.</p> <p>Utang jangka Panjang, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pinjaman Pemerintah Pusat</li><li>- Pinjaman Luar Negeri</li><li>- Kredit Bank Jangka Panjang</li></ul> <p>Ekuitas = Modal dan Cadangan, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Penyertaan Pemerintah yang belum ditetapkan statusnya</li><li>- Kekayaan PEMDA yang dipisahkan</li><li>- Penyertaan Pemerintah Pusat</li><li>- Modal Hibah</li><li>- Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap</li><li>- Cadangan Tujuan</li><li>- Cadangan Umum</li><li>- Laba yang belum dibagikan (Akumulasi Kerugian)</li><li>- Laba (Rugi) Tahun Berjalan</li></ul>
5.	<p>Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang</p> <p>Rumus :</p> <p><u>Total Aktiva</u> Total Utang</p> <p>Rasio                      Nilai</p> <p>&gt; 2,0                      5</p> <p>&gt; 1,7 - 2,0                      4</p> <p>&gt; 1,3 - 1,7                      3</p> <p>&gt; 1,0 - 1,3                      2</p> <p>&lt;= 1,0                      1</p>	<p>Total Aktiva        =        Aktiva Lancar + Investasi Jangka Panjang + Aktiva Tetap (nilai buku) + Aktiva Lain-lain</p> <p>Total Utang        =        Utang Lancar + Utang Jangka Panjang + Utang lain-lain</p>
6.	<p>Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi</p> <p>Rumus</p> <p><u>Biaya Operasi</u> Pendapatan Operasi</p> <p>Rasio                      Nilai</p> <p>&lt;= 0,50                      5</p> <p>&gt; 0,50 - 0,65                      4</p> <p>&gt; 0,65 - 0,85                      3</p> <p>&gt; 0,85 - 1,00                      2</p> <p>&gt; 1,00                      1</p>	<p>Biaya Operasi        =        Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum</p> <p>Biaya Langsung, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Biaya Pegawai</li><li>- Biaya kantor</li><li>- Biaya Hubungan Langganan</li><li>- Biaya Penelitian dan Pengembangan</li><li>- Biaya Keuangan</li><li>- Biaya Pemeliharaan</li><li>- Biaya Penyisihan / Penghapusan Piutang</li><li>- Rupa-rupa Biaya Umum</li><li>- Biaya Penyusutan dan Amortisasi Instalasi Non Pabrik Air</li></ul> <p>Pendapatan Operasi        =        Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air</p> <p>Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Harga Air</li><li>- Jasa Administrasi</li><li>- Sewa Meter</li><li>- Pendapatan Penjualan Air lainnya</li></ul> <p>Pendapatan Non Air, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pendapatan Sambungan Baru</li><li>- Pendapatan Sewa Instalasi</li><li>- Pendapatan Denda, dll</li></ul>

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN												
7.	<p>Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo.</p> <p>Rumus : <u>Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan</u> (Angsuran Pokok + Bunga) Jatuh Tempo</p> <table><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr><tr><td>&gt; 2,0</td><td>5</td></tr><tr><td>&gt; 1,7 - 2,0</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 1,3 - 1,7</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 1,0 - 1,3</td><td>2</td></tr><tr><td>&lt;= 1,0</td><td>1</td></tr></table>	Rasio	Nilai	> 2,0	5	> 1,7 - 2,0	4	> 1,3 - 1,7	3	> 1,0 - 1,3	2	<= 1,0	1	<p>Laba Operasi Sebelum Penyusutan = Pendapatan Operasi (Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air) + Biaya Operasi sebelum Biaya Penyusutan (Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum sebelum biaya Penyusutan)</p> <p>Angsuran Pokok, adalah Angsuran Pokok Utang Jangka Panjang yang Jatuh tempo termasuk tunggakan.</p> <p>Bunga jatuh tempo, adalah kewajiban pembayaran bunga utang jangka panjang termasuk tunggakan</p>
Rasio	Nilai													
> 2,0	5													
> 1,7 - 2,0	4													
> 1,3 - 1,7	3													
> 1,0 - 1,3	2													
<= 1,0	1													
8.	<p>Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air</p> <p>Rumus : <u>Aktiva Produktif</u> Penjualan Air</p> <table><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr><tr><td>&lt;= 2,0</td><td>5</td></tr><tr><td>&gt; 2,0 - 4,0</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 4,0 - 6,0</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 6,0 - 8,0</td><td>2</td></tr><tr><td>&gt; 8,0</td><td>1</td></tr></table>	Rasio	Nilai	<= 2,0	5	> 2,0 - 4,0	4	> 4,0 - 6,0	3	> 6,0 - 8,0	2	> 8,0	1	<p>Aktiva Produktif = Aktiva Lancar + Investasi Jangka Panjang + Aktiva Tetap (Nilai Buku), tidak termasuk Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian</p> <p>Penjualan Air = Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari : - Harga Air - Jasa Administrasi - Sewa Meter - Pendapatan Penjualan Air Lainnya</p>
Rasio	Nilai													
<= 2,0	5													
> 2,0 - 4,0	4													
> 4,0 - 6,0	3													
> 6,0 - 8,0	2													
> 8,0	1													
9.	<p>Jangka Waktu Penagihan Piutang</p> <p>Rumus : <u>Piutang Usaha</u> Jumlah Penjualan per hari</p> <table><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr><tr><td>&lt;= 60</td><td>5</td></tr><tr><td>&gt; 60 - 490</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 90 - 150</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 150 - 180</td><td>2</td></tr><tr><td>&gt; 180</td><td>1</td></tr></table>	Rasio	Nilai	<= 60	5	> 60 - 490	4	> 90 - 150	3	> 150 - 180	2	> 180	1	<p>Piutang Usaha = Piutang Air + Piutang Non Air + Piutang ragu-ragu - Penyisihan Putang Usaha</p> <p>Jumlah Penjualan per hari = <math>\frac{\text{Pendapatan Operasi}}{360}</math></p> <p>Pendapatan Operasi = Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air</p> <p>Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari ; - Harga Air - Jasa Administrasi - Sewa Meter - Pendapatan Penjualan Air Lainnya</p> <p>Pendapatan Non Air, terdiri dari : - Sambungan Baru - Denda Administrasi - Dan lain-lain</p>
Rasio	Nilai													
<= 60	5													
> 60 - 490	4													
> 90 - 150	3													
> 150 - 180	2													
> 180	1													
10.	<p>Efektivitas Penagihan</p> <p>Rumus : <u>Rekening Tertagih</u> x 100 % Penjualan Air</p> <table><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr><tr><td>&gt; 90 %</td><td>5</td></tr><tr><td>&gt; 85 % - 90 %</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 80 % - 85 %</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 75 % - 80 %</td><td>2</td></tr><tr><td>&lt;= 75 %</td><td>1</td></tr></table>	Rasio	Nilai	> 90 %	5	> 85 % - 90 %	4	> 80 % - 85 %	3	> 75 % - 80 %	2	<= 75 %	1	<p>Rekening Tertagih = Jumlah Penerimaan dari Rekening Penjualan Air Yang diterbitkan selama 1 (satu) tahun buku</p> <p>Penjualan Air = Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari : - Harga Air - Jasa Administrasi - Sewa Meter - Pendapatan Penjualan Air lainnya</p>
Rasio	Nilai													
> 90 %	5													
> 85 % - 90 %	4													
> 80 % - 85 %	3													
> 75 % - 80 %	2													
<= 75 %	1													

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN																																																								
II.	ASPEK OPERASIONAL																																																									
1.	<p>Cakupan Pelayanan</p> <p>Rumus ; <math display="block">\frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk}} \times 100 \%</math></p> <table><thead><tr><th colspan="2">KOTA</th><th colspan="2">KABUPATEN</th></tr><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>&gt; 80 %</td><td>5</td><td>&gt; 60 %</td><td>5</td></tr><tr><td>&gt; 60 % - 80 %</td><td>4</td><td>&gt; 45 % - 60 %</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 40 % - 60 %</td><td>3</td><td>&gt; 30 % - 45 %</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 20 % - 40 %</td><td>2</td><td>&gt; 15 % - 30 %</td><td>2</td></tr><tr><td>&lt;= 20 %</td><td>1</td><td>&lt;= 15 %</td><td>1</td></tr></tbody></table> <p>Nilai Bonus : Peningkatan Cakupan Pelayanan</p> <p>Rumus : Cakupan Pelayanan Tahun ini - Cakupan Pelayannya Tahun lalu</p> <table><thead><tr><th colspan="2">KOTA</th><th colspan="2">KABUPATEN</th></tr><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>&gt; 12 %</td><td>5</td><td>&gt; 8 %</td><td>5</td></tr><tr><td>&gt; 9 % - 12 %</td><td>4</td><td>&gt; 6 % - 8 %</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 6 % - 9 %</td><td>3</td><td>&gt; 4 % - 6 %</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 3 % - 6 %</td><td>2</td><td>&gt; 2 % - 4 %</td><td>2</td></tr><tr><td>&gt; 0 % - 3 %</td><td>1</td><td>&gt; 0 % - 2 %</td><td>1</td></tr></tbody></table>	KOTA		KABUPATEN		Rasio	Nilai	Rasio	Nilai	> 80 %	5	> 60 %	5	> 60 % - 80 %	4	> 45 % - 60 %	4	> 40 % - 60 %	3	> 30 % - 45 %	3	> 20 % - 40 %	2	> 15 % - 30 %	2	<= 20 %	1	<= 15 %	1	KOTA		KABUPATEN		Rasio	Nilai	Rasio	Nilai	> 12 %	5	> 8 %	5	> 9 % - 12 %	4	> 6 % - 8 %	4	> 6 % - 9 %	3	> 4 % - 6 %	3	> 3 % - 6 %	2	> 2 % - 4 %	2	> 0 % - 3 %	1	> 0 % - 2 %	1	<p>Jumlah Penduduk Terlayani, adalah jumlah orang yang sudah mendapat Pelayanan air bersih di wilayah administratif Daerah Kabupaten / Kota pemilik PDAM.</p> <p>Asumsi jumlah orang untuk setiap sambungan :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Sambungan Rumah = 6 orang</li><li>- Kran Umum/Hidran Umum = 100 orang</li></ul> <p>Catatan : PDAM dapat menggunakan asumsi lain yang sesuai dan akurat</p> <p>Jumlah Penduduk, adalah jumlah penduduk dalam wilayah administratif Daerah Kabupaten / Kota pemilik PDAM</p> <p>Peningkatan Cakupan Pelayanan Tahun ini dibandingkan Cakupan Pelayanan Tahun lalu.</p>
KOTA		KABUPATEN																																																								
Rasio	Nilai	Rasio	Nilai																																																							
> 80 %	5	> 60 %	5																																																							
> 60 % - 80 %	4	> 45 % - 60 %	4																																																							
> 40 % - 60 %	3	> 30 % - 45 %	3																																																							
> 20 % - 40 %	2	> 15 % - 30 %	2																																																							
<= 20 %	1	<= 15 %	1																																																							
KOTA		KABUPATEN																																																								
Rasio	Nilai	Rasio	Nilai																																																							
> 12 %	5	> 8 %	5																																																							
> 9 % - 12 %	4	> 6 % - 8 %	4																																																							
> 6 % - 9 %	3	> 4 % - 6 %	3																																																							
> 3 % - 6 %	2	> 2 % - 4 %	2																																																							
> 0 % - 3 %	1	> 0 % - 2 %	1																																																							
2.	<p>Kualitas Air Distribusi</p> <table><thead><tr><th>Kualitas Air</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>- Memenuhi syarat air minum</td><td>3</td></tr><tr><td>- Memenuhi syarat air bersih</td><td>2</td></tr><tr><td>- Tidak memenuhi syarat</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Kualitas Air	Nilai	- Memenuhi syarat air minum	3	- Memenuhi syarat air bersih	2	- Tidak memenuhi syarat	1	<p>Pemenuhan syarat yang ditetapkan Instansi berwenang mengenai kaulitas air yang dikonsumsi masyarakat.</p>																																																
Kualitas Air	Nilai																																																									
- Memenuhi syarat air minum	3																																																									
- Memenuhi syarat air bersih	2																																																									
- Tidak memenuhi syarat	1																																																									
3.	<p>Kontinuitas Air</p> <table><thead><tr><th>Kualitas Air</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>- semua pelanggan mendapat aliran air selama 24 jam</td><td>2</td></tr><tr><td>- belum semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Kualitas Air	Nilai	- semua pelanggan mendapat aliran air selama 24 jam	2	- belum semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam	1	<p>Pelanggan mendapat aliran air secara penuh atau tidak</p>																																																		
Kualitas Air	Nilai																																																									
- semua pelanggan mendapat aliran air selama 24 jam	2																																																									
- belum semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam	1																																																									
4.	<p>Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi</p> <p>Rumus : <math display="block">\frac{\text{Kapasitas Produksi}}{\text{Kapasitas Terpasang}} \times 100 \%</math></p> <table><thead><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>&gt; 90 %</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 80 % - 90 %</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 70 % - 80 %</td><td>2</td></tr><tr><td>&lt;= 70 %</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Rasio	Nilai	> 90 %	4	> 80 % - 90 %	3	> 70 % - 80 %	2	<= 70 %	1	<p>Kapasitas Produksi = adalah kapasitas yang dioperasikan dalam menghasilkan produksi air.</p> <p>Kapasitas Terpasang = adalah kapasitas disain (Design Capacity)</p>																																														
Rasio	Nilai																																																									
> 90 %	4																																																									
> 80 % - 90 %	3																																																									
> 70 % - 80 %	2																																																									
<= 70 %	1																																																									

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN																																																																																																																									
5.	<p>Tingkat Kehilangan Air</p> <p>Rumus : <math display="block">\frac{\text{Jml m3 air yg didistribusikan} - \text{yg dijual}}{\text{Jumlah m3 air yang didistribusikan}} \times 100 \%</math></p> <p>Jumlah m3 air yang didistribusikan</p> <table><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr><tr><td>&lt;= 20 %</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 20 % - 30 %</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 30 % - 40 %</td><td>2</td></tr><tr><td>&gt; 40 %</td><td>1</td></tr></table> <p><u>Nilai Bonus</u> Penurunan Tingkat Kehilangan Air</p> <p>Rasio Kehilangan Air</p> <table><tr><th>Tahun lalu</th><th>Tahun ini</th><th>Nilai</th></tr><tr><td>&gt; 60 %</td><td>&lt;= 20 %</td><td>10</td></tr><tr><td>&gt; 60 %</td><td>&gt; 20 % - 21 % ; atau</td><td>9</td></tr><tr><td>&gt; 50 % - 60 %</td><td>&lt;= 20 %</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 60 %</td><td>&gt; 21 % - 22 % : atau</td><td>8</td></tr><tr><td>&gt; 50 % - 60 %</td><td>&gt; 20 % - 21 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 40 % - 50 %</td><td>&lt;= 20 %</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 60 %</td><td>&gt; 22 % - 23 % : atau</td><td>7</td></tr><tr><td>&gt; 50 % - 60 %</td><td>&gt; 21 % - 22 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 40 % - 50 %</td><td>&gt; 20 % - 21 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 30 % - 40 %</td><td>&lt;= 20 %</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 60 %</td><td>&gt; 23 % - 24 % : atau</td><td>6</td></tr><tr><td>&gt; 50 % - 60 %</td><td>&gt; 22 % - 23 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 40 % - 50 %</td><td>&gt; 21 % - 22 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 30 % - 40 %</td><td>&gt; 20 % - 21 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 27 % - 30 %</td><td>&lt;= 20 %</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 60 %</td><td>&gt; 24 % - 25 % : atau</td><td>5</td></tr><tr><td>&gt; 50 % - 60 %</td><td>&gt; 23 % - 24 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 40 % - 50 %</td><td>&gt; 22 % - 23 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 30 % - 40 %</td><td>&gt; 21 % - 22 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 27 % - 30 %</td><td>&gt; 20 % - 21 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 24 % - 27 %</td><td>&lt;= 20 %</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 60 %</td><td>&gt; 25 % - 27 % : atau</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 50 % - 60 %</td><td>&gt; 24 % - 25 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 40 % - 50 %</td><td>&gt; 23 % - 24 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 30 % - 40 %</td><td>&gt; 22 % - 23 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 27 % - 30 %</td><td>&gt; 21 % - 22 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 24 % - 27 %</td><td>&gt; 20 % - 21 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 23 % - 24 %</td><td>&lt;= 20 %</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 60 %</td><td>&gt; 27 % - 30 % : atau</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 50 % - 60 %</td><td>&gt; 25 % - 27 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 40 % - 50 %</td><td>&gt; 24 % - 25 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 30 % - 40 %</td><td>&gt; 23 % - 24 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 27 % - 30 %</td><td>&gt; 22 % - 23 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 24 % - 27 %</td><td>&gt; 21 % - 22 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 23 % - 24 %</td><td>&gt; 20 % - 21 % ; atau</td><td></td></tr><tr><td>&gt; 22 % - 23 %</td><td>&lt;= 20 %</td><td></td></tr></table>	Rasio	Nilai	<= 20 %	4	> 20 % - 30 %	3	> 30 % - 40 %	2	> 40 %	1	Tahun lalu	Tahun ini	Nilai	> 60 %	<= 20 %	10	> 60 %	> 20 % - 21 % ; atau	9	> 50 % - 60 %	<= 20 %		> 60 %	> 21 % - 22 % : atau	8	> 50 % - 60 %	> 20 % - 21 % ; atau		> 40 % - 50 %	<= 20 %		> 60 %	> 22 % - 23 % : atau	7	> 50 % - 60 %	> 21 % - 22 % ; atau		> 40 % - 50 %	> 20 % - 21 % ; atau		> 30 % - 40 %	<= 20 %		> 60 %	> 23 % - 24 % : atau	6	> 50 % - 60 %	> 22 % - 23 % ; atau		> 40 % - 50 %	> 21 % - 22 % ; atau		> 30 % - 40 %	> 20 % - 21 % ; atau		> 27 % - 30 %	<= 20 %		> 60 %	> 24 % - 25 % : atau	5	> 50 % - 60 %	> 23 % - 24 % ; atau		> 40 % - 50 %	> 22 % - 23 % ; atau		> 30 % - 40 %	> 21 % - 22 % ; atau		> 27 % - 30 %	> 20 % - 21 % ; atau		> 24 % - 27 %	<= 20 %		> 60 %	> 25 % - 27 % : atau	4	> 50 % - 60 %	> 24 % - 25 % ; atau		> 40 % - 50 %	> 23 % - 24 % ; atau		> 30 % - 40 %	> 22 % - 23 % ; atau		> 27 % - 30 %	> 21 % - 22 % ; atau		> 24 % - 27 %	> 20 % - 21 % ; atau		> 23 % - 24 %	<= 20 %		> 60 %	> 27 % - 30 % : atau	3	> 50 % - 60 %	> 25 % - 27 % ; atau		> 40 % - 50 %	> 24 % - 25 % ; atau		> 30 % - 40 %	> 23 % - 24 % ; atau		> 27 % - 30 %	> 22 % - 23 % ; atau		> 24 % - 27 %	> 21 % - 22 % ; atau		> 23 % - 24 %	> 20 % - 21 % ; atau		> 22 % - 23 %	<= 20 %		<p>Jumlah m3 air yang didistribusikan = Jumlah m3 air yang tercatat di meter induk yang dipasangkan pada pipa keluaran (out let) bak penampung air hasil produksi yang akan didistribusikan.</p> <p>Jumlah m3 air yang terjual = Jumlah m3 air terjual yang tercatat di meter air pelanggan melalui rekening yang ditagihkan</p>
Rasio	Nilai																																																																																																																										
<= 20 %	4																																																																																																																										
> 20 % - 30 %	3																																																																																																																										
> 30 % - 40 %	2																																																																																																																										
> 40 %	1																																																																																																																										
Tahun lalu	Tahun ini	Nilai																																																																																																																									
> 60 %	<= 20 %	10																																																																																																																									
> 60 %	> 20 % - 21 % ; atau	9																																																																																																																									
> 50 % - 60 %	<= 20 %																																																																																																																										
> 60 %	> 21 % - 22 % : atau	8																																																																																																																									
> 50 % - 60 %	> 20 % - 21 % ; atau																																																																																																																										
> 40 % - 50 %	<= 20 %																																																																																																																										
> 60 %	> 22 % - 23 % : atau	7																																																																																																																									
> 50 % - 60 %	> 21 % - 22 % ; atau																																																																																																																										
> 40 % - 50 %	> 20 % - 21 % ; atau																																																																																																																										
> 30 % - 40 %	<= 20 %																																																																																																																										
> 60 %	> 23 % - 24 % : atau	6																																																																																																																									
> 50 % - 60 %	> 22 % - 23 % ; atau																																																																																																																										
> 40 % - 50 %	> 21 % - 22 % ; atau																																																																																																																										
> 30 % - 40 %	> 20 % - 21 % ; atau																																																																																																																										
> 27 % - 30 %	<= 20 %																																																																																																																										
> 60 %	> 24 % - 25 % : atau	5																																																																																																																									
> 50 % - 60 %	> 23 % - 24 % ; atau																																																																																																																										
> 40 % - 50 %	> 22 % - 23 % ; atau																																																																																																																										
> 30 % - 40 %	> 21 % - 22 % ; atau																																																																																																																										
> 27 % - 30 %	> 20 % - 21 % ; atau																																																																																																																										
> 24 % - 27 %	<= 20 %																																																																																																																										
> 60 %	> 25 % - 27 % : atau	4																																																																																																																									
> 50 % - 60 %	> 24 % - 25 % ; atau																																																																																																																										
> 40 % - 50 %	> 23 % - 24 % ; atau																																																																																																																										
> 30 % - 40 %	> 22 % - 23 % ; atau																																																																																																																										
> 27 % - 30 %	> 21 % - 22 % ; atau																																																																																																																										
> 24 % - 27 %	> 20 % - 21 % ; atau																																																																																																																										
> 23 % - 24 %	<= 20 %																																																																																																																										
> 60 %	> 27 % - 30 % : atau	3																																																																																																																									
> 50 % - 60 %	> 25 % - 27 % ; atau																																																																																																																										
> 40 % - 50 %	> 24 % - 25 % ; atau																																																																																																																										
> 30 % - 40 %	> 23 % - 24 % ; atau																																																																																																																										
> 27 % - 30 %	> 22 % - 23 % ; atau																																																																																																																										
> 24 % - 27 %	> 21 % - 22 % ; atau																																																																																																																										
> 23 % - 24 %	> 20 % - 21 % ; atau																																																																																																																										
> 22 % - 23 %	<= 20 %																																																																																																																										

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN								
	<div><div>&gt; 60 % &gt; 30 % - 40 % : atau 2</div><div>&gt; 50 % - 60 % &gt; 27 % - 30 % ; atau</div><div>&gt; 40 % - 50 % &gt; 25 % - 27 % ; atau</div><div>&gt; 30 % - 40 % &gt; 24 % - 25 % ; atau</div><div>&gt; 27 % - 30 % &gt; 23 % - 24 % ; atau</div><div>&gt; 24 % - 27 % &gt; 22 % - 23 % ; atau</div><div>&gt; 23 % - 24 % &gt; 21 % - 22 % ; atau</div><div>&gt; 22 % - 23 % &gt; 20 % - 21 % ; atau</div><div>&gt; 21 % - 22 % &lt;= 20 %</div></div> <div><div>&gt; 60 % &gt; 40 % - 50 % : atau 1</div><div>&gt; 50 % - 60 % &gt; 30 % - 40 % ; atau</div><div>&gt; 40 % - 50 % &gt; 27 % - 30 % ; atau</div><div>&gt; 30 % - 40 % &gt; 25 % - 27 % ; atau</div><div>&gt; 27 % - 30 % &gt; 24 % - 25 % ; atau</div><div>&gt; 24 % - 27 % &gt; 23 % - 24 % ; atau</div><div>&gt; 23 % - 24 % &gt; 22 % - 23 % ; atau</div><div>&gt; 22 % - 23 % &gt; 21 % - 22 % ; atau</div><div>&gt; 21 % - 22 % &gt; 20 % - 21 % ; atau</div><div>&gt; 21 % &lt;= 20 %</div></div>									
6.	<p>Peneraan Meter Air</p> <p>Rumus</p> <p><math display="block">\frac{\text{Jml Pelanggan yg meter airnya ditera}}{\text{Jumlah seluruh pelanggan}} \times 100 \%</math></p> <table><thead><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>&gt; 20 % - 25 %</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 10 % - 20 %</td><td>2</td></tr><tr><td>&gt; 0 % - 10 % ; atau &gt; 25 %</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Rasio	Nilai	> 20 % - 25 %	3	> 10 % - 20 %	2	> 0 % - 10 % ; atau > 25 %	1	Dalam setahun, seberapa banyak PDAM melakukan peneraan meter air pelanggannya tidak termasuk meter air yang baru.
Rasio	Nilai									
> 20 % - 25 %	3									
> 10 % - 20 %	2									
> 0 % - 10 % ; atau > 25 %	1									
7.	<p>Kecepatan Penyambungan Baru</p> <p>Lamanya waktu yang dibutuhkan calon pelanggan dari pembayaran s.d penyambungan</p> <table><thead><tr><th>Lamanya</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>&lt;= 6 hari kerja</td><td>2</td></tr><tr><td>&gt; 6 hari kerja</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Lamanya	Nilai	<= 6 hari kerja	2	> 6 hari kerja	1	Kecepatan memberikan pelayanan kepada pelanggan dalam proses pemasangan Sambungan Baru, dimulai dari ditandatangani kontrak Sambungan Baru (Pembayaran Biaya Sambungan) antara PDAM dengan Pemohon.		
Lamanya	Nilai									
<= 6 hari kerja	2									
> 6 hari kerja	1									
8.	<p>Kemampuan Penanganan Pengaduan rata2 per bulan</p> <p>Rumus</p> <p><math display="block">\frac{\text{Jmh Pengaduan yg telah selesai ditangani}}{\text{Jumlah seluruh Pengaduan}} \times 100\%</math></p> <table><thead><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>&gt;= 80 %</td><td>2</td></tr><tr><td>&lt; 80 %</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Rasio	Nilai	>= 80 %	2	< 80 %	1	Kemampuan PDAM menyelesaikan pengaduan - pengaduan pelanggan		
Rasio	Nilai									
>= 80 %	2									
< 80 %	1									
9.	<p>Kemudahan Pelayanan</p> <p>Tersedia service point di luar Kantor Pusat</p> <table><thead><tr><th>Ketersediaan</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>Tersedia</td><td>2</td></tr><tr><td>Tidak Tersedia</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Ketersediaan	Nilai	Tersedia	2	Tidak Tersedia	1	Tersedianya sarana penunjang dalam rangka memberikan kemudahan pelayanan, baik untuk melakukan pembayaran maupun pengaduan.		
Ketersediaan	Nilai									
Tersedia	2									
Tidak Tersedia	1									

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN																												
10.	<p>Rasio Karyawan per 1000 pelanggan</p> <p>Rumus : <math display="block">\frac{\text{Jumlah Karyawan} \times 1000}{\text{Jumlah Pelanggan}}</math></p> <table><thead><tr><th colspan="2">KOTA</th><th colspan="2">KABUPATEN</th></tr><tr><th>Rasio</th><th>Nilai</th><th>Rasio</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>&lt;= 6</td><td>5</td><td>&lt;= 8</td><td>5</td></tr><tr><td>&gt; 6 - 7</td><td>4</td><td>&gt; 8 - 11</td><td>4</td></tr><tr><td>&gt; 7 - 9</td><td>3</td><td>&gt; 11 - 15</td><td>3</td></tr><tr><td>&gt; 9 - 10</td><td>2</td><td>&gt; 15 - 18</td><td>2</td></tr><tr><td>&gt; 10</td><td>1</td><td>&gt; 18</td><td>1</td></tr></tbody></table>	KOTA		KABUPATEN		Rasio	Nilai	Rasio	Nilai	<= 6	5	<= 8	5	> 6 - 7	4	> 8 - 11	4	> 7 - 9	3	> 11 - 15	3	> 9 - 10	2	> 15 - 18	2	> 10	1	> 18	1	<p>Jumlah Karyawan = Jumlah Karyawan yang aktif pada akhir tahun buku</p> <p>Jumlah Karyawan yang aktif pada akhir tahun buku terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Karyawan PDAM</li><li>- Honorer, Diperbantukan</li><li>- Dan lain-lain yang aktif dalam PDAM</li></ul> <p>Jumlah Pelanggan = Jumlah Pelanggan Sambungan Aktif pada akhir tahun buku</p> <p>Pelanggan Sambungan Aktif adalah seluruh sambungan yang aktif pada akhir tahun buku</p>
KOTA		KABUPATEN																												
Rasio	Nilai	Rasio	Nilai																											
<= 6	5	<= 8	5																											
> 6 - 7	4	> 8 - 11	4																											
> 7 - 9	3	> 11 - 15	3																											
> 9 - 10	2	> 15 - 18	2																											
> 10	1	> 18	1																											
III.	ASPEK ADMINISTRASI																													
1.	<p>Rencana Jangka Panjang ( Corporate Plan)</p> <table><thead><tr><th>Pelaksanaan</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>- sepenuhnya dipedomani</td><td>4</td></tr><tr><td>- dipedomani sebagian</td><td>3</td></tr><tr><td>- memiliki, belum dipedomani</td><td>2</td></tr><tr><td>- tidak memiliki</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Pelaksanaan	Nilai	- sepenuhnya dipedomani	4	- dipedomani sebagian	3	- memiliki, belum dipedomani	2	- tidak memiliki	1	<p>Untuk melihat sampai sejauh mana Perencanaan Jangka Panjang PDAM (Corporate Plan) dipedomani</p> <p>Perencanaan Jangka Panjang (Corporate Plan) adalah rencana strategis yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai perusahaan dalam jangka waktu 5 tahun mendatang.</p>																		
Pelaksanaan	Nilai																													
- sepenuhnya dipedomani	4																													
- dipedomani sebagian	3																													
- memiliki, belum dipedomani	2																													
- tidak memiliki	1																													
2.	<p>Rencana Organisasi dan Uraian Tugas</p> <table><thead><tr><th>Pelaksanaan</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>- sepenuhnya dipedomani</td><td>4</td></tr><tr><td>- dipedomani sebagian</td><td>3</td></tr><tr><td>- memiliki, belum dipedomani</td><td>2</td></tr><tr><td>- tidak memiliki</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Pelaksanaan	Nilai	- sepenuhnya dipedomani	4	- dipedomani sebagian	3	- memiliki, belum dipedomani	2	- tidak memiliki	1	<p>Pelaksanaan Rencana Organisasi dan Uraian Tugas, sejauhmana dipedomani</p> <p>Rencana Organisasi dan Uraian Tugas adalah struktur organisasi dan tata cara kerja organisasi yang dimiliki oleh PDAM dan disahkan oleh Kepala Daerah</p>																		
Pelaksanaan	Nilai																													
- sepenuhnya dipedomani	4																													
- dipedomani sebagian	3																													
- memiliki, belum dipedomani	2																													
- tidak memiliki	1																													
3.	<p>Prosedur Operasi Standar</p> <table><thead><tr><th>Pelaksanaan</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>- sepenuhnya dipedomani</td><td>4</td></tr><tr><td>- dipedomani sebagian</td><td>3</td></tr><tr><td>- memiliki, belum dipedomani</td><td>2</td></tr><tr><td>- tidak memiliki</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Pelaksanaan	Nilai	- sepenuhnya dipedomani	4	- dipedomani sebagian	3	- memiliki, belum dipedomani	2	- tidak memiliki	1	<p>Pelaksanaan Prosedur Operasi Standar, sejauhmana dipedomani.</p> <p>Prosedur Operasi Standar adalah panduan (manual) yang mencakup prosedur penanganan operasi perusahaan.</p>																		
Pelaksanaan	Nilai																													
- sepenuhnya dipedomani	4																													
- dipedomani sebagian	3																													
- memiliki, belum dipedomani	2																													
- tidak memiliki	1																													
4.	<p>Gambar Nyata Laksana ( As Built Drawing)</p> <table><thead><tr><th>Pelaksanaan</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>- sepenuhnya dipedomani</td><td>4</td></tr><tr><td>- dipedomani sebagian</td><td>3</td></tr><tr><td>- memiliki, belum dipedomani</td><td>2</td></tr><tr><td>- tidak memiliki</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Pelaksanaan	Nilai	- sepenuhnya dipedomani	4	- dipedomani sebagian	3	- memiliki, belum dipedomani	2	- tidak memiliki	1	<p>Untuk melihat sampai sejauhmana Gambar Nyata Laksana disediakan dan dipedomani sebagai alat manajemen</p> <p>Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing) untuk seluruh sistem distribusi adalah ukuran pelaksanaan manajemen produksi dan distribusi secara baik.</p>																		
Pelaksanaan	Nilai																													
- sepenuhnya dipedomani	4																													
- dipedomani sebagian	3																													
- memiliki, belum dipedomani	2																													
- tidak memiliki	1																													
5.	<p>Pedoman Penilaian Kerja Karyawan</p> <table><thead><tr><th>Pelaksanaan</th><th>Nilai</th></tr></thead><tbody><tr><td>- sepenuhnya dipedomani</td><td>4</td></tr><tr><td>- dipedomani sebagian</td><td>3</td></tr><tr><td>- memiliki, belum dipedomani</td><td>2</td></tr><tr><td>- tidak memiliki</td><td>1</td></tr></tbody></table>	Pelaksanaan	Nilai	- sepenuhnya dipedomani	4	- dipedomani sebagian	3	- memiliki, belum dipedomani	2	- tidak memiliki	1	<p>Pelaksanaan Pedoman Penilaian Kerja Karyawan dalam rangka penentuan karir dan gaji, sejauhmana dipedomani</p> <p>Pedoman Penilaian Kerja Karyawan adalah alat / media untuk menilai prestasi kerja karyawan Perusahaan.</p>																		
Pelaksanaan	Nilai																													
- sepenuhnya dipedomani	4																													
- dipedomani sebagian	3																													
- memiliki, belum dipedomani	2																													
- tidak memiliki	1																													

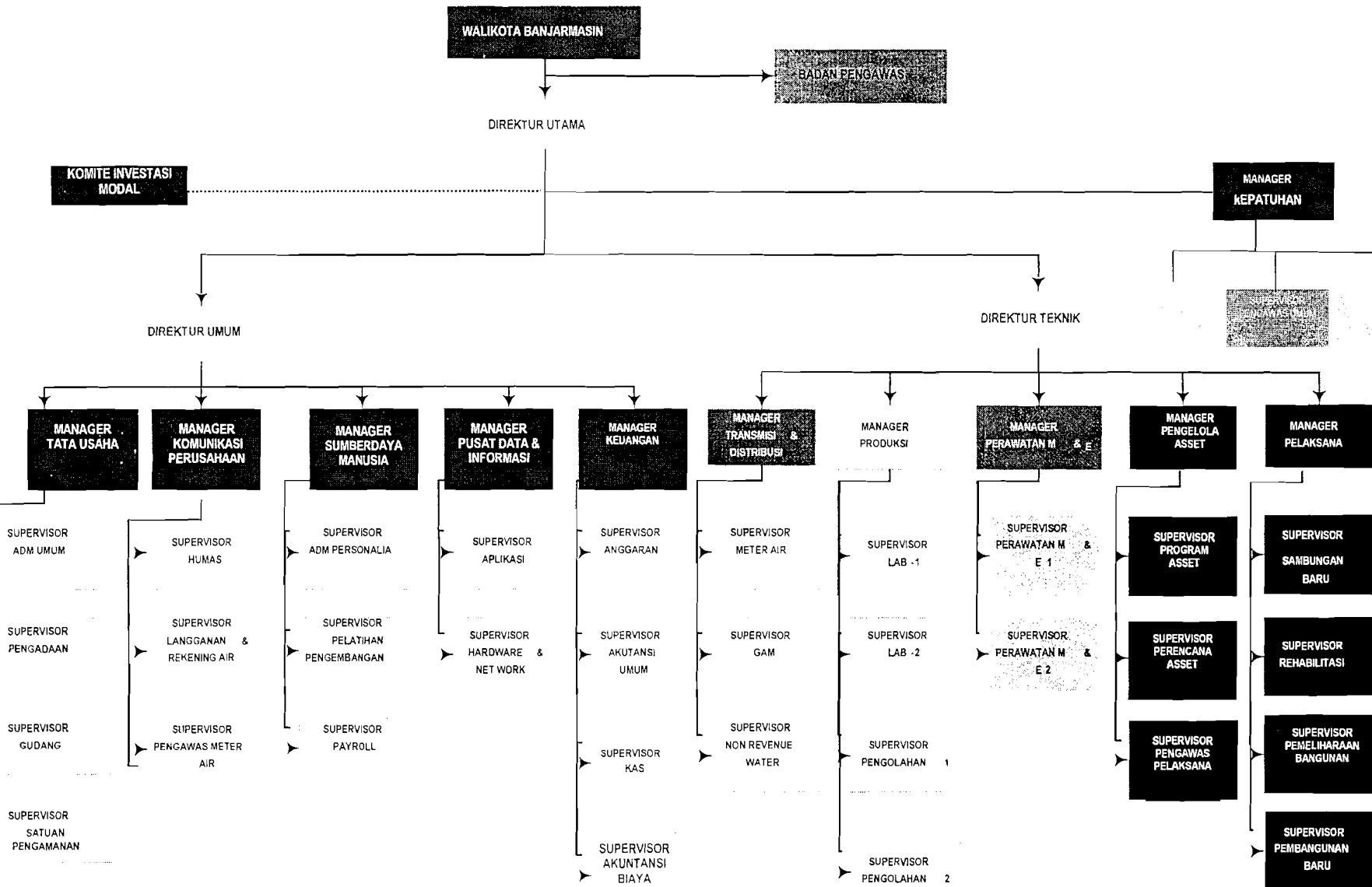
NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA		PENJELASAN
6.	Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)		Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) sejauhmana dipedomani
	<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>	
	- sepenuhnya dipedomani	4	Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah penjabaran dari Rencana Jangka Panjang secara tahunan yang mencakup rencana kerja dan anggaran Perusahaan.
	- dipedomani sebagian	3	
	- memiliki, belum dipedomani	2	
	- tidak memiliki	1	
7.	Tertib Laporan Internal		Dilaksanakannya pelaporan di bidang keuangan, operasi dan administrasi secara berkala dari pelaksana kepada pengambil keputusan.
	<u>Tertib Laporan</u>	<u>Nilai</u>	
	- Dibuat tepat waktu	2	Laporan tersebut antara lain : Lap. Kas Harian, Lap. Keuangan bulanan, dll
	- Tidak tepat waktu	1	
8.	Tertib Laporan Eksternal		Penyampaian laporan-laporan untuk pihak ekstern secara periodik tepat waktu, laporan antara lain :
	<u>Tertib Laporan</u>	<u>Nilai</u>	- Laporan Keuangan Tahunan kepada Badan Pengawas.
	- Dibuat tepat waktu	2	- Laporan untuk keperluan pajak
	- Tidak tepat waktu	1	
9.	Opini Auditor Independen		Opini Pemeriksa Independen mengenai kewajaran laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen
	<u>Opini</u>	<u>Nilai</u>	
	- Wajar Tanpa Pengecualian	4	
	- Wajar Dengan Pengecualian	3	
	- Tidak Memberikan Pendapat	2	
	- Pendapat Tidak Wajar	1	
10.	Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Tahun Akhir		Hasil Pencapaian upaya tindak lanjut temua / rekomendasi oleh Instansi Pemeriksa
	<u>Tindak Lanjut</u>	<u>Nilai</u>	
	- Tidak ada temua	4	
	- Ditindaklanjuti, seluruh selesai	3	
	- Ditindaklanjuti, sebagian selesai	2	
	- Tidak ditindaklanjuti	1	

MENTERI DALAM NEGERI

TTD

SYARWAN HAMID

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM BANDARMASIH – KOTA BANJARMASIN





**KEPUTUSAN DIREKSI PDAM BANDARMASIH KOTA BANJARMASIN**  
**Nomor : PDAM.167/KPTS/XII/2009**

**TENTANG**

**PEMBERLAKUAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PDAM BANDARMASIH DENGAN  
 METODE BALANCE SCORE CARD**

**DIREKSI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM BANDARMASIH**

- MENIMBANG :**
- bahwa untuk mewujudkan peningkatan kinerja keuangan, peningkatan kinerja teknis dan peningkatan kinerja administrasi serta pelayanan kepada pelanggan dan stake holder;
  - bahwa untuk mewujudkan pengelolaan perusahaan yang mengacu kepada sistem pencapaian prestasi perlu didukung oleh ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan pedoman penyelenggaraannya;
  - bahwa untuk mewujudkan upaya peningkatan kemampuan para Manajer dan Supervisor di dalam mengelola perusahaan berdasar program dan target-target yang terukur serta untuk mewujudkan perilaku kerja atau budaya kerja karyawan dan pejabat di lingkungan perusahaan yang sesuai dengan standar kompetensi yang dimiliki oleh PDAM Bandarmasih;
  - bahwa penilaian kinerja karyawan PDAM dengan metode Balance Score Card dapat mewujudkan penilaian kinerja lebih efektif;
  - bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana huruf a,b,c dan d perlu menetapkan dengan Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih;

- MENGINGAT :**
- Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang-Undang Darurat Nomor 3 Tahun 1953 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II di Kalimantan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1953 Nomor 9) sebagai Undang-Undang (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1820);
  - Undang-Undang Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1962 Nomor 19, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2337);
  - Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 53, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4389);
  - Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
  - Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);

6. Peraturan

6. Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Daerah Negeri Republik Indonesia (Tahun 2001 Nomor 43, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4090);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 tentang Sistem Penyediaan Air Minum (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 33);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah Daerah Negeri Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578;
9. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembinaan Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten / Kota (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 81, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3747);
10. Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 2 tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum;
11. Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Banjarmasin Nomor 16 Tahun 1998 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Banjarmasin Nomor 4 Tahun 1998 dan Peraturan Daerah Kota Banjarmasin Nomor 24 Tahun 2008 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Deyan Pengawas, Direksi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih (Lembaran Daerah Tahun 1998 Nomor 1);
12. Peraturan Daerah Kota Banjarmasin Nomor 12 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Yang Menjadi Kewenangan pemerintahan Kota Banjarmasin (Lembaran Daerah Tahun 2008 Nomor 12, Tambahan Lembaran Daerah Nomor 141);
13. Peraturan Walikota Banjarmasin Nomor 51 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin (Berita Daerah Tahun 2008 Nomor 51);

## Memperhatikan :

1. Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih Nomor PDAM/95/KPTS/XII/2008, tentang Susunan Organisasi dan Job Description pada PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin;
2. Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih Nomor PDAM/37A/KPTS/III/2009, tentang dan Tata Tertib dan Disiplin Kerja Karyawan Karyawati pada PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin;
3. Keputusan Walikota Banjarmasin Nomor 0102/ Tahun 2009, tanggal 4 Juni 2009, tentang Pengangkatan Pejabat Sementara Direktur Utama PDAM Bandarmasih

## MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

**PERTAMA** : Memberlakukan sistem penilaian kinerja PDAM Bandarmasih dengan metode Balance Score Card.

**KEDUA** : Sistem Penilaian Kinerja dengan Balance Score Card berlaku bagi seluruh pejabat struktural dan seluruh staf di lingkungan PDAM Bandarmasih.

**KETIGA** : Waktu penilaian kinerja dengan metode Balance Score Card sebagaimana dikum PERTAMA dilakukan dalam periode 3(tiga) bulan, dan harus sudah selesai pada:

- a. Minggu pertama bulan Maret,
- b. Minggu pertama bulan Juni,
- c. Minggu pertama bulan September,
- d. Penilaian akhir dilakukan pada minggu pertama bulan Desember tahun berjalan.

**KEEMPAT** :

Prosedur Penilaian adalah sebagai berikut :

- a. Penilaian untuk masing-masing level dilakukan oleh atasan langsung yang bersangkutan.
- b. Satu kali dalam sebulan setiap Supervisor, Manager dan Direktur Bidang harus melakukan rapat monitoring untuk memeriksa bukti-bukti pencapaian target dari bawahannya.
- c. Hasil Penilaian oleh atasan langsung harus diserahkan ke atasan di atasnya
  1. Supervisor menyerahkan hasil penilaian terhadap stafnya kepada Manager.
  2. Manager menyerahkan hasil penilaian terhadap supervisornya ke Direktur Bidang.
  3. Penilaian Direktur Bidang terhadap Manager diserahkan kepada Direktur Utama.
- d. Penilaian akhir disahkan setelah atasan di atas atasan langsung penilai mengkonfirmasi hasil penilaian tersebut kepada yang di nilai dilengkapi dengan bukti- bukti unjuk kerja.
- e. Jika bawahan yang dinilai keberatan dengan hasil penilaian atasan langsungnya, maka atasan di atas atasan langsung yang bersangkutan harus meminta klarifikasi dari atasan langsung dengan mengacu kepada catatan yang dibuat oleh atasan langsung pada Buku Pemantauan dan bukti-bukti unjuk kerjanya.
- f. Jika hasil konfirmasi terhadap penilaian disepakati maka atasan langsung harus membuat rekomendasi penghargaan atau sanksi sesuai dengan ketentuan di atas dan menanda tanganiya
- g. Atasan di atas atasan langsung yang bersangkutan memberikan persetujuan dan membubuhkan tanda tangan.
- h. Setelah ketiga pihak menyetujui maka hasil penilaian tersebut menjadi ketentuan dalam pemberian penghargaan dan sanksi terhadap yang bersangkutan.

## KELIMA :

Disamping ketentuan sebagaimana dikemukakan KEEMPAT, juga diberlakukan Ketentuan lain, yaitu :

- a. Penilaian harus dilakukan dengan seobyektif mungkin, disertai dengan bukti dan catatan dalam Buku Pemantauan.
- b. Jika hasil penilaian ditemukan unsur kesengajaan akan adanya upaya untuk melakukan penipuan terhadap pencantuman pencapaian target maupun hasil penilaian atau secara sengaja memberikan penilaian dengan tujuan untuk merugikan seseorang atau menguntungkan seseorang atau diri sendiri, maka kepada yang bersangkutan akan dikenakan sanksi Hukuman Disiplin Berat.
- c. Untuk kepentingan penyusunan target-target perusahaan dan departemen di tahun berikutnya, maka program Balance Score Card harus telah selesai sebelum penyusunan rencana keuangan dan anggaran perusahaan (RKAT) tahun berikutnya.
- d. Penilaian Istimewa untuk staf dapat diberikan dengan memastikan bahwa seluruh target di atasnya tercapai.
- e. Kepada Departemen-Departemen yang mampu mencapai bobot tertinggi diseluruh jajarannya, oleh perusahaan departemen tersebut akan diberi bonus akhir tahun sesuai dengan kemampuan perusahaan.

## KEENAM :

Atas prestasi yang dicapai akan diberikan penghargaan oleh PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin karyawan yang mencapai prestasi sesuai dengan Predikat yang ditetapkan dalam penilaian kinerja akhir dengan metode Balance Score Card setiap akhir tahun, dengan ketentuan :

## a. Predikat Istimewa :

1. Dalam  $\geq 1$  tahun Perusahaan akan memberi penghargaan dalam bentuk :
  - Bonus akhir tahun
    - \* bagi staf sebesar 2,5 ( dua koma lima) kali gaji yang diterima /bulan
    - \* bagi pejabat struktural sebesar 2,5 (dua koma lima) kali gaji ditambah tunjangan jabatan dan tunjangan kegiatan yang diterima /bulan
  - Tunjangan Kinerja sebesar 1,25 (satu koma dua lima) kali pada setiap bulan sesuai perhitungan yang ditetapkan pada satu tahun berikutnya.
2. Jika dalam waktu  $\geq 3$  (tiga) tahun mampu mencapai predikat Istimewa, maka penghargaan akan bertambah menjadi :
  - Bonus akhir tahun
    - \* bagi staf sebesar 3 ( tiga) kali gaji yang diterima /bulan
    - \* bagi pejabat struktural sebesar 3 (tiga koma lima) kali gaji ditambah tunjangan jabatan dan tunjangan kegiatan yang diterima /bulan
  - Tunjangan Kinerja sebesar 1,30 (satu koma tiga) kali pada setiap bulan sesuai perhitungan yang ditetapkan pada satu tahun berikutnya.

3. Jika dalam waktu  $\geq 5$  (lima) tahun mampu mencapai predikat Istimewa, maka penghargaan akan bertambah menjadi :
  - Bonus akhir tahun
    - \* bagi staf mendapat paket liburan sekeluarga (suami isteri dan maksimal 2 anak) ke Bali ( ditanggung transportasi PP, akomodasi dan uang saku)
    - \* bagi pejabat struktural mendapat paket UMROH.
  - Tunjangan Kinerja sebesar 1,35 (satu koma tiga lima) kali pada setiap bulan sesuai perhitungan yang ditetapkan pada satu tahun berikutnya.

#### b. Predikat Sangat Baik

1. Dalam  $\geq 1$  tahun Perusahaan akan memberi penghargaan dalam bentuk
  - Bonus akhir tahun
    - \* bagi staf sebesar 1,75 ( satu koma tujuh lima) kali gaji yang diterima /bulan
    - \* bagi pejabat struktural sebesar 1,75 (satu koma tujuh lima) kali gaji ditambah tunjangan jabatan dan tunjangan kegiatan yang diterima /bulan
  - Tunjangan Kinerja sebesar 1,15 (satu koma lima belas) kali pada setiap bulan sesuai perhitungan yang ditetapkan pada satu tahun berikutnya.
2. Jika dalam waktu  $\geq 3$  (tiga) tahun mampu mencapai predikat Istimewa, maka penghargaan akan bertambah menjadi :
  - Bonus akhir tahun
    - \* bagi staf sebesar 2,5 ( dua koma lima) kali gaji yang diterima /bulan
    - \* bagi pejabat struktural sebesar 2,5 (dua koma lima) kali gaji ditambah tunjangan jabatan dan tunjangan kegiatan yang diterima /bulan
  - Tunjangan Kinerja sebesar 1,25 (satu koma dua lima) kali pada setiap bulan sesuai perhitungan yang ditetapkan pada satu tahun berikutnya.
3. Jika dalam waktu  $\geq 5$  (lima) tahun mampu mencapai predikat Istimewa, maka penghargaan akan bertambah menjadi :
  - Bonus akhir tahun
    - \* bagi staf sebesar 3 ( tiga) kali gaji yang diterima /bulan
    - \* bagi pejabat struktural sebesar 3 (tiga) kali gaji ditambah tunjangan jabatan dan tunjangan kegiatan yang diterima /bulan
  - Tunjangan Kinerja sebesar 1,3 (satu koma tiga) kali pada setiap bulan sesuai perhitungan yang ditetapkan pada satu tahun berikutnya.

#### c. Predikat Baik

1. Perusahaan akan memberi penghargaan dalam bentuk
  - Bonus akhir tahun
    - \* bagi staf sebesar 1 ( satu ) kali gaji yang diterima /bulan
    - \* bagi pejabat struktural sebesar 1 (satu) kali gaji ditambah tunjangan jabatan dan tunjangan kegiatan yang diterima /bulan
  - Tunjangan Kinerja sebesar 1 (satu) kali pada setiap bulan sesuai perhitungan yang ditetapkan pada satu tahun berikutnya.

**KETUJUH** : Pemberian sanksi oleh Perusahaan PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin kepada karyawan yang mencapai prestasi sesuai dengan Predikat yang ditetapkan dalam penilaian akhir Balance Score Card pada akhir tahun, dengan ketentuan:

**a. Predikat Kurang Baik**

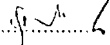
1. Dalam  $\geq 1$  tahun Perusahaan akan memberikan sanksi berupa :
  - Pengurangan Tunjangan Bonus akhir tahun sebesar :
    - \* 50% (lima puluh persen) dari yang diterima dengan predikat Baik
  - pengurangan Tunjangan Kinerja sebesar 25% (dua puluh lima persen ) sesuai dengan perhitungan, setiap bulannya, pada satu tahun berikutnya.
2. Jika dalam waktu  $\geq 2$  (dua) tahun tetap mendapat predikat kurang baik, Perusahaan akan memberi sanksi berupa hukuman Disiplin Sedang
3. Jika dalam waktu  $\geq 4$  (empat) tahun tetap mendapat predikat kurang baik, Perusahaan akan memberi sanksi berupa hukuman Disiplin Berat

**a. Predikat Tidak Baik**

1. Dalam  $\geq 1$  tahun Perusahaan akan memberikan sanksi berupa :
  - Tidak diberikan Bonus Akhir Tahun
  - Pengurangan Tunjangan Kinerja sebesar 50% (lima puluh persen ) sesuai dengan perhitungan, setiap bulannya, pada satu tahun berikutnya.
2. Jika dalam waktu  $\geq 2$  (dua) tahun tetap mendapat predikat tidak baik, Perusahaan akan memberi sanksi berupa hukuman Disiplin Berat.

**KEDELAPAN** : Dengan ditetapkannya Keputusan tentang Pemberlakuan Penilaian Kinerja PDAM Bandarmasih dengan Metode Balance Score Card, maka Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih yang telah ada sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dinyatakan masih tetap berlaku.

**KESEMBILAN** : Segala pengeluaran yang terjadi akibat diterbitkannya Keputusan ini menjadi beban PDAM Bandarmasih

KESEPULUH 

KESEPULUH : Keputusan ini mulai berlaku terhitung sejak tanggal 2 Januari 2010 dan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapannya akan dirubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya.

DITETAPKAN DI : BANJARMASIN  
PADA TANGGAL : 17 Desember 2009

Pjs. Direktur Utama,

  
Drs. H. ZAINAL ARIFIN, Msi

**KEPUTUSAN DIREKSI PDAM BANDARMASIH KOTA BANJARMASIN**  
**Nomor : PDAM. /KPTS/IX/2010**

KONSER  
Newti.

**TENTANG**  
**PENYEMPURNAAN KEPUTUSAN DIREKSI PDAM BANDARMASIH**  
**NOMOR : PDAM.107/KPTS/IX/2010**  
**TENTANG PEMBERLAKUAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PDAM**  
**BANDARMASIH DENGAN METODE BALANCE SCORE CARD**

**DIREKSI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM BANDARMASIH**

- MENIMBANG :**
- a. bahwa untuk mewujudkan peningkatan kinerja keuangan, peningkatan kinerja teknis dan peningkatan kinerja administrasi serta pelayanan kepada pelanggan dan stake holder;
  - b. bahwa untuk mewujudkan pengelolaan perusahaan yang mengacu kepada sistem pencapaian prestasi perlu didukung oleh ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan pedoman penyelenggaraannya;
  - c. bahwa untuk mewujudkan upaya peningkatan kemampuan para Manajer dan Supervisor di dalam mengelola perusahaan berdasar program dan target-target yang terukur serta untuk mewujudkan perilaku kerja atau budaya kerja karyawan dan pejabat di lingkungan perusahaan yang sesuai dengan standar kompetensi yang dimiliki oleh PDAM Bandarmasih;
  - d. bahwa penilaian kinerja karyawan PDAM dengan metode Balance Score Card dapat mewujudkan penilaian kinerja lebih efektif;
  - e. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana hurup a,b,c dan d perlu menetapkan dengan Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih;
- MENGINGAT :**
1. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 1959 tentang Penetapan Undang-Undang Darurat Nomor 3 Tahun 1953 tentang Pembentukan Daerah Tingkat II di Kalimantan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1953 Nomor 9) sebagai Undang-Undang (Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 1959 Nomor 72, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 1820);
  2. Undang-Undang Nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1962 Nomor 10, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 2387);
  3. Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan (Lembaran Negera Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 53, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4389);
  4. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
  5. Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 125, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4437) sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 (Lembaran Negera Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 59, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4844);



6. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan Atas Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2001 Nomor 41, Tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4090);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2005 tentang Sistem Penyediaan Air Minum (lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 33)
8. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4578);
9. Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan Antara Pemerintah Pusat, Pemerintah Daerah Propinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten / Kota (lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 81, Tambahan lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3747);
10. Peraturan Menteri dalam Negeri Nomor 2 tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum;
11. Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Banjarmasin Nomor 16 Tahun 1998 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Banjarmasin Nomor 4 Tahun 1989 dan Peraturan Daerah Kota Banjarmasin Nomor 24 Tahun 2008 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Dewan Pengawas, Direksi dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih (Lembaran Daerah Tahun 1998 Nomor 9);
12. Peraturan Daerah Kota Banjarmasin Nomor 12 Tahun 2008 tentang Urusan Pemerintahan Yang Menjadi Kewenangan pemerintahan Kota Banjarmasin (Lembaran Daerah Tahun 2008 Nomor 12, Tambahan Lembaran Daerah Nomor 10);
13. Peraturan Walikota Banjarmasin Nomor 51 Tahun 2008 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin (Berita Daerah Tahun 2008 Nomor 51);

Memperhatikan :

1. Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih Nomor: PDAM.95/KPTS/XII/2008, tentang Susunan Organisasi dan Job Description pada PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin
2. Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih Nomor: PDAM. 37A/KPTS/III/2009, tentang dan Tata Tertib dan Disiplin Kerja Karyawan Karyawati pada PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin
3. Keputusan Walikota Banjarmasin Nomor : 0102A Tahun 2009, tanggal 4 Juni 2009, tentang Pengangkatan Pejabat Sementara Direktur Utama PDAM Bandarmasih

## MEMUTUSKAN :

Menetapkan :

- PERTAMA** : Penyempurnaan Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih nomor : PDAM.107/KPTS/IX/2010 tentang Pemberlakuan sistem penilaian kinerja PDAM Bandarmasih dengan metode Balance Score Card.
- KEDUA** : Sistem Penilaian Kinerja dengan Balance Score Card berlaku bagi seluruh pejabat struktural dan seluruh staf di lingkungan PDAM Bandarmasih.
- KETIGA** : Dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan unsur-unsur yang dinilai adalah:
1. Prestasi Kerja (sesuai dengan capaian sasaran dan target-target pekerjaan yang dibuat masing-masing Departemen dan Divisi )
  2. Budaya Kerja, terdiri dari
    - a. Untuk pejabat struktural :
      - Ability to Change (menanggulangi tres secara konstruktuf)
      - Analytical Thinking (Mengidentifikasi berbagai penyebab masalah secara luas dan rinci dan mengenali keterkaitan satu sama lain secara simultan)
      - Organizing Comitment ( Memahami kebutuhan untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan yang lebih luas)
      - Integrity ( Disiplin, Konsisten, dan berani mnegambil resiko untuk mengatasi masalah sebatas kewenangan)
      - Quality Mindset ( Menjadi promotor untuk menjamin/ memastikan standar kualitas)
      - Developing Other ( Memberi kesempatan berkembang dengan memberi tantangan kepada bawahan)
      - Team leadership (Memastikan setiap orang memiliki informasi yang penting dan memberi alasan untuk membuat keputusan)
      - Business sense ( Peka terhadap adanya peluang untuk mengurangi cost dan mempertinggi profit)
      - Control dan Monitoring (intervensi untuk mengembalikan pada sasaran)
      - Customer service Orientation (Bertindak agar menjadi lebih baik bagi pelanggan )
      - Optimizing Performance (.....)
    - b. Untuk Staf, terdiri dari :
      - Perhatian terhadap pelanggan & Rekan Kerja
      - Orientasi pada kualitas kerja
      - Usaha untuk mencapai sasaran tugas
      - Inisiatif Untuk Melakukan Perbaikan
      - Kemampuan memecahkan masalah
      - Kemampuan bekerjasama
      - Disiplin dan kehadiran dalam pekerjaan
      - Keahlian dalam mengerjakan tugas
- KEEMPAT** : Dalam perhitungan penilaian kinerja karyawan, yang dinilai adalah Prestasi kerja dan Budaya Kerja, dengan bobot penilaian Prestasi kerja sebesar 60% dan bobot penilaian Budaya Kerja sebesar 40 %. Sedang perhitungan penilaian Potensi diri dimaksudkan dalam rangka penetapan penjenjangan karier karyawan yang bersangkutan.

**ELIMA**

: Nilai Penilaian Kinerja Karyawan dengan Sebutan dan Angka, yang merupakan penjumlahan dari perhitungan Penilaian Prestasi Kerja dan Budaya kerja adalah sebagai berikut :

- Istimewa = 95 s/d  $\geq 100$
- Lebih Baik = 85 s/d 94
- Baik = 60 s/d 84
- Kurang Baik = 50 s/d 59
- Kurang =  $\leq 50$

Daftar Penilaian Kinerja bersifat Rahasia

**KEENAM**

: Dalam pelaksanaannya penilaian kinerja Balance Score Card menggunakan aplikasi sistem SIMPADU, dengan menggunakan Pedoman dan Standar Operasional Pelaksanaan (SOP) penilaian kinerja dengan Balance Score Card tercantum dalam lampiran Surat Keputusan ini (sesuai laporan final dari Konsultan)

**KETUJUH**

: Waktu penilaian kinerja dengan metode Balance Score Card dilakukan dalam periode 3(tiga) bulanan, dan harus sudah selesai pada;

- a. Minggu pertama bulan Maret,
- b. Minggu pertama bulan Juni,
- c. Minggu pertama bulan September,
- d. Penilaian akhir dilakukan pada minggu pertama bulan Desember tahun berjalan.

**KEDELAPAN**

: Prosedur Penilaian adalah sebagai berikut :

- a. Pejabat yang menilai untuk masing-masing level dilakukan oleh atasan langsung yang bersangkutan.
- b. Satu kali dalam sebulan setiap Supervisor, Manajer dan Direktur Bidang harus melakukan rapat monitoring untuk memeriksa bukti-bukti pencapaian target dari bawahannya.
- c. Hasil Penilaian oleh pejabat penilai (atasan langsung) harus diserahkan ke atasan Pejabat Penilai.
  1. Supervisor menyerahkan hasil penilaian terhadap stafnya kepada Manager.
  2. Manager menyerahkan hasil penilaian terhadap supervisornya ke Direktur Bidang,
  3. Penilaian Direktur Bidang terhadap Manager diserahkan kepada Direktur Utama.
- d. Penilaian akhir disahkan setelah Atasan Pejabat Penilai mengkonfirmasi hasil penilaian tersebut kepada karyawan yang di nilai dilengkapi dengan bukti- bukti unjuk kerja.
- e. Jika Karyawan yang dinilai keberatan dengan hasil penilaian Pejabat Penilai (Atasan Langsung), maka Atasan Pejabat Penilai yang bersangkutan harus meminta klarifikasi dari Pejabat Penilai dengan mengacu kepada catatan yang dibuat oleh Pejabat Penilai pada Buku Pemantauan dan bukti-bukti unjuk kerjanya.
- f. Jika terdapat alasan-alasan yang cukup, Atasan Pejabat Penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam daftar penilaian kinerja karyawan yang bersangkutan.

1. Jika dalam waktu  $\geq 1$  tahun mampu mencapai predikat istimewa, Perusahaan akan memberikan penghargaan dalam bentuk :

- Memberangkatkan karyawan yang bersangkutan menunaikan ibadah haji ( yang penghargaan yang setara bagi peng Bonus not agama lain)

**b. Predikat Sangat Baik**

2. Dalam  $\geq 1$  tahun Perusahaan akan memberi penghargaan dalam bentuk :

- Bonus akhir tahun sebesar 1,75 ( satu koma tujuh puluh lima) kali penghasilan yang diterima pada bulan terakhir

- Tunjangan Kinerja sebesar 1,75 (satu koma tujuh puluh lima) kali penghasilan yang diterima pada bulan terakhir

4. Jika dalam waktu  $\geq 3$  (tiga) tahun mampu mencapai predikat Istimewa, Perusahaan akan memberikan penghargaan dalam bentuk :

- Bonus akhir tahun sebesar 2,5 ( dua koma lima) kali penghasilan yang diterima /bulan terakhir

- Tunjangan Kinerja sebesar 2,5 (dua koma lima) kali penghasilan yang diterima pada bulan terakhir

5. Jika dalam waktu  $\geq 5$  (lima) tahun mampu mencapai predikat Istimewa, Perusahaan akan memberikan penghargaan dalam bentuk :

- Bonus akhir tahun sebesar 3 ( tiga) kali penghasilan yang diterima /bulan terakhir

- Tunjangan Kinerja sebesar 3 (tiga) kali penghasilan yang diterima pada bulan terakhir

**c. Predikat Baik**

1. Perusahaan akan memberi penghargaan dalam bentuk

- Bonus akhir tahun sebesar 1 ( satu ) kali penghasilan yang diterima pada bulan terakhir

- Tunjangan Kinerja sebesar 1 (satu) kali penghasilan yang diterima pada bulan terakhir

**KESEBELAS**

: Pemberian sanksi oleh Perusahaan PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin kepada karyawan yang mencapai prestasi sesuai dengan Predikat yang ditetapkan dalam penilaian akhir Balance Score Card pada akhir tahun, dengan ketentuan:

**a. Predikat Kurang Baik**

1. Dalam  $\geq 1$  tahun Perusahaan akan memberikan sanksi berupa :

- Pengurangan Bonus akhir tahun sebesar 50% (lima puluh persen) dari yang diterima karyawan dengan predikat Baik.

- pengurangan Tunjangan Kinerja sebesar 50% ( lima puluh persen ) dari yang diterima karyawan dengan predikat Baik.

2. Jika dalam waktu  $\geq 2$  (dua) tahun tetap mendapat predikat kurang baik, maka akan dikenakan Bonus akhir Tahun dan Tunjangan Kinerja serta Perusahaan akan memberi sanksi

- g. Jika hasil konfirmasi terhadap penilaian disepakati maka Pejabat Penilai (Atasan Langsung) harus membuat rekomendasi penghargaan atau sanksi sesuai dengan ketentuan di atas dan menanda tangannya
- h. Atasan Pejabat Penilai bersangkutan memberikan persetujuan dan membubuhkan tanda tangan.
- i. Setelah ketiga pihak menyetujui maka hasil penilaian tersebut menjadi ketentuan dalam pemberian penghargaan dan sanksi terhadap yang bersangkutan.

**KESEMBILAN** : Disamping ketentuan sebagaimana diktum KEDELAPAN, juga diberlakukan Ketentuan lain, yaitu :

- a. Penilaian harus dilakukan dengan seobyektif mungkin, disertai dengan bukti dan catatan dalam Buku Pemantauan.
- b. Jika hasil penilaian ditemukan unsur kesengajaan akan adanya upaya untuk melakukan penipuan terhadap pencantuman pencapaian target maupun hasil penilaian atau secara sengaja memberikan penilaian dengan tujuan untuk merugikan seseorang atau menguntungkan seseorang atau diri sendiri, maka kepada yang bersangkutan akan dikenakan sanksi Hukuman Disiplin Berat.
- c. Untuk kepentingan penyusunan target-target Prestasi Kerja Perusahaan dan Departemen serta Divisi di tahun berikutnya, maka program Balance Score Card harus telah selesai sebelum penyusunan rencana keuangan dan anggaran perusahaan (RKAT) tahun berikutnya.
- d. Penilaian Istimewa untuk staf dapat di berikan dengan memastikan bahwa seluruh target di atasnya tercapai.
- e. Kepada Departemen–Departemen yang mampu mencapai bobot tertinggi diseluruh jajarannya, oleh perusahaan departemen tersebut akan diberi bonus akhir tahun sesuai dengan kemampuan perusahaan.

**KESEPULUH** : Atas prestasi yang dicapai akan diberikan penghargaan oleh PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin karyawan yang mencapai prestasi sesuai dengan Predikat yang ditetapkan dalam penilaian kinerja akhir dengan metode Balance Score Card setiap akhir tahun, dengan ketentuan :

**a. Predikat Istimewa :**

- 1. Dalam  $\geq 1$  tahun Perusahaan akan memberi penghargaan dalam bentuk :
  - Bonus akhir tahun sebesar 2,5 ( dua koma lima) kali penghasilan gaji yang diterima pada bulan terakhir
  - Tunjangan Kinerja sebesar 2,5 (dua koma lima) kali penghasilan yang diterima pada bulan terakhir
- 2. Jika dalam waktu  $\geq 3$  (tiga) tahun mampu mencapai predikat Istimewa, Perusahaan akan memberikan penghargaan dalam bentuk :
  - Bonus akhir tahun sebesar 3 ( tiga) kali gaji yang diterima /bulan pada bulan terakhir

3. Jika dalam waktu  $\geq 3$  (tiga) tahun tetap mendapat predikat kurang baik, Tidak diberikan Bonus akhir Tahun dan Tunjangan Kinerja serta Perusahaan akan memberi sanksi berupa hukuman Disiplin Berat

**a. Predikat Tidak Baik**

1. Dalam  $\geq 1$  tahun Perusahaan akan memberikan sanksi berupa :
  - Tidak diberikan Bonus Akhir Tahun dan Tunjangan KinerjaSerta Perusahaan akan memberikan sanksi hukuman disiplin ringan.
2. Jika dalam waktu  $\geq 2$  (dua) tahun tetap mendapat predikat tidak baik, Perusahaan akan memberi sanksi berupa hukuman Disiplin Berat.

**KEDUABELAS** : Dengan ditetapkannya Keputusan ini, maka Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih nomor. PDAM.107/KPTS/XII/2009, tentang Pemberlakuan Penilaian Kinerja PDAM Bandarmasih dengan Metode Balance Score Card, maka Keputusan Direksi PDAM Bandarmasih yang telah ada sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan dinyatakan masih tetap berlaku.

**KETIGABELAS** : Segala pengeluaran yang terjadi akibat diterbitkannya Keputusan ini menjadi beban PDAM Bandarmasih

**KEEMPATBELAS** : Keputusan ini mulai berlaku dihitung sejak ditetapkan dan apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapannya akan diubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya.

DITETAPKAN DI : BANJARMASIN  
PADA TANGGAL : 17 September 2010

Direktur Utama,

Ir. H. MUSLIH

Tembusan :

1. Dewan Pengawas PDAM Bandarmasih

Jadual 6 : Perbandingan Penunjuk Prestasi berdasarkan SK Mendagri No.47/1999 dengan metode Kad Skor Seimbang (2009)  
pada PDAM Bandarmasih, Kota Banjarmasin

No	Indikator Kinerja Kepmendagri No.47 Tahun 1999	Indikator Balance Scorecard	Target			Departemen
			Base line	Mid	Final	
A	Aspek Keuangan	1. Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Keuangan Aspek Komersial
		2. Rasio Laba terhadap Perolehan	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Keuangan
		3. Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Keuangan
		4. Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Utang	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Selap Departemen
		5. Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Keuangan
		6. Rasio Biaya Operasional terhadap Perolehan Operasional	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Keuangan
		7. Rasio Laba Operasional terhadap Biaya Penyusutan terhadap Anggaran	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Keuangan
		8. Rasio Laba Operasional terhadap Biaya Penyusutan terhadap Anggaran	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Keuangan
		9. Rasio Laba Operasional terhadap Biaya Penyusutan terhadap Anggaran	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Keuangan
		10. Rasio Laba Operasional terhadap Biaya Penyusutan terhadap Anggaran	11.1 = 1.6 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.5 = 2.0 31.8 = 5%	11.1 = 1.5 21.8 = 2.0 31.8 = 5%	Keuangan
B	Aspek Operasional	11. Promosi & Sosialisasi ke Calon Pelanggan	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		12. Analisis Hidrologi Jaringan Perpipaan	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		13. Melakukan Uji Coba Jaringan Perpipaan, Jambatan Pipa dan Asosiasi	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		14. Zonasi Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		15. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		16. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		17. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		18. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		19. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		20. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
C	Aspek Operasional	21. Promosi & Sosialisasi ke Calon Pelanggan	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		22. Analisis Hidrologi Jaringan Perpipaan	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		23. Melakukan Uji Coba Jaringan Perpipaan, Jambatan Pipa dan Asosiasi	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		24. Zonasi Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		25. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		26. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		27. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		28. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		29. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial
		30. Kualitas Air Dalam	2 blok	10 blok	30 blok	Komersial

H.2

C Aspek Administrasi						
1. Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan)	Ada					
2. Rencana Organisasi dan Urutan Tugas	45	Tidak Kumpulan	70% terlembaga	80% terlembaga	100% terlembaga	Tidak Usaha
	46	Pengembangan Sistem Informasi dan Filig. Sistem	40%	70%	100%	Tidak Usaha
	47	Menyusun Peraturan Koperasi	Peraturan yang ada	Menyusun peraturan	Diterapkan seluruh peraturan	SDM
	48	Menyusun Data Personal	50%	75%	100%	SDM
	49	Sistem Perencanaan Karir	Rancangan Pola Karir	Implementasi 50%	Implementasi 100%	SDM
	50	Fasilitas dan Pengembangan	8 hari	10 hari	12 hari	SDM
	51	Assesment Perilaku Kepemimpinan	80% positif	80% positif	90% positif	SDM
	52	Mengembangkan Aplikasi Teknologi Informasi ke arah aplikasi (Applikasi Development)	12 bln	24 bln	36 bln	PSI
	53	Terdapatnya DSS (Decision Support System)	6 bulan	12 bulan	18 bulan	PSI
3. Prosedur Operasional Standar	54	Penyusunan Standarisasi Pelaksanaan Kerja	2 bln / tahun	4 bln / tahun	6 bln / tahun	Pelaksanaan
	55	Development SAMA	6 bulan	12 bulan	18 bulan	PSI
	56	Development PPS	12 bulan	18 bulan	24 bulan	PSI
	57	Menyusun Kebijakan Bidang Teknologi Informasi	12 bulan	18 bulan	24 bulan	PSI
4. Gambar Kerja Lapangan (As Built Drawing)	58	Pemetaan Digging Test	5 block	7 block	10 block	Aspek
	59	Pelaksanaan Digging Test	5 block	7 block	10 block	Pelaksanaan
	60	Development GIS (Geographic Information System)	12 bulan	18 bulan	24 bulan	PSI
	61	Pemantauan Seluruh Aset Pemukiman Secara Rutin	90%	90%	100%	Tidak Usaha
5. Panduan Pelaksanaan Kerja Karyawan	62	Balance Scorecard				
6. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)	63	Setiap 6 bulan sekali				
7. Tertib Laporan Internal	64	Meningkatkan Kualitas Penertarikan	Tertib Pelaporan akan LUP (20%)	Tertib Pelaporan akan LUP (10%)	Tertib Pelaporan akan LUP (5%)	Kepatuhan
	65	Meningkatkan Prosedur & Kelengkapan Pemantauan	100%	100%	100%	Kepatuhan
	66	Pengajian Laporan Keuangan Tahunan, Laporan dan Akurat	Tgl. 15 bulan berikutnya	Tgl. 15 bulan berikutnya	Tgl. 15 bulan berikutnya	Kelengkapan
8. Tertib Laporan Eksternal	Tidak ada					
9. Opini Auditor Independen	Tidak ada					
10. Tidak terdapat hasil pemeriksaan tahun terakhir	Tidak ada					

Sumber : Panduan Kad Sisir Seimbang PDAM Bandar Mahkota tahun 2008



TABEL SASARAN STRATEGIC dan PROGRAM - DEPARTEMEN SUMBERDAYA MANUSIA ( SDM )

PERSPEKTIF	PETA STRATEGI	SASARAN STRATEGI	LAG INDIKATOR	LEAD INDIKATOR	TARGET	INISIATIF STRATEGI	KODE	PROGRAM	PENANGGUNG JAWAB
Keuangan	Memanfaatkan anggaran secara optimal	Meningkatkan kontrol penggunaan anggaran	Termanfaatannya anggaran sesuai dengan RKAP	Persentase Pemanfaatan Biaya	100%	Mengefektifkan monitoring anggaran	K - 1	Efektifitas Penggunaan Anggaran Departemen Sumber Daya Manusia	Supervisor Administrasi Personalia, Supervisor Pay Roll, Supervisor Pelatihan & Pengembangan
		Termanfaatannya Anggaran Secara Optimal	Tertaksennanya Kegiatan yang Telah Diprogramkan	Jumlah Kegiatan yang Dilaksanakan	Seluruh Program Dapat Dilaksanakan	Melaksanakan Kegiatan yang Diprogram Secara Optimal	K - 2	Pelaksanaan Program Pelatihan	Supervisor Pelatihan dan Pengembangan
Pelanggan	Karyawan Profesional dan Sejahtera	Meningkatkan Profesionalisme Karyawan & Outsourcing	SDM yang Memiliki Sertifikasi Sesuai Tugas	Jumlah SDM yang Memiliki Sertifikasi s/d Th 2013 (100%)	100% SDM yang Bersertifikasi Sesuai Tugasnya	Mensertifikasi Profesi	K - 3	Pelatihan Sertifikasi Profesi	Supervisor Pelatihan dan Pengembangan
		Meningkatkan Kesejahteraan Karyawan	Peningkatan Biaya Pegawai	Jumlah Peningkatan Biaya Pegawai dari tahun sebelumnya	38% dari tahun sebelumnya	Menyusun Program Peningkatan Kesejahteraan Karyawan	K - 4	Peningkatan Kesejahteraan Karyawan	Supervisor Pay Roll
	Iklim Kerja yang Kondusif	Tersedianya Peraturan Mengenal Kepegawaian	Peraturan Kepegawaian	Penerapan Peraturan yang Baru	Terimplementasi	Mereview Peraturan Kepegawaian	K - 5	Mereriew Peraturan Kepegawaian	Supervisor Administrasi Personalia
		Mewujudkan Percepatan Penyelesaian Konflik yang Terjadi	Terselesainya Konflik	Persentase Konflik yang Selesai Ditangani 100%	Seluruh Konflik Dapat Ditangani	Menyelesaikan Konflik Secepatnya	K - 6	Penyelesaian Konflik	Supervisor Administrasi Personalia
Proses Bisnis Internal	Mewujudkan Database HRD Berbasis Personal	Tersedianya Data Personal yang Lengkap dan Akurat serta Up to Date	Kelengkapan Data Personal	Data Terkini setiap Personal	100%	Mereview Data Personal yang Lengkap dan Akurat	K - 7	Mereriew Data Personal	Supervisor Administrasi Personalia
	Mengisi Jabatan dengan Personal yang Kompeten	Terciptanya Sistem Penjenjangan Karier	Terwujudnya Peta Karier Karyawan	Terwujudnya peta rancang karier karyawan	Rancangan Peta Karier	Perancangan Peta Karier Karyawan	K - 8	Sistem Perencanaan Karier	Supervisor Administrasi Personalia
	Meningkatkan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	Tertaksennanya Pelatihan dan Pengembangan sesuai dengan Kebutuhan	Jumlah hari training	Jumlah hari Training per Karyawan	8 hari training per karyawan per tahun	Melaksanakan Pelatihan dan Pengembangan	K - 9	Pelatihan dan Pengembangan	Supervisor pelatihan & Pengembangan
Pembelajaran & Pertumbuhan	Penerapan HRIS	Mewujudkan Pengelolaan SDM berbasis IT	Terciptanya Aplikasi HRIS	Penerapan Aplikasi HRIS	100%	Merancang HRIS	K - 10	Perancangan HRIS	Supervisor Administrasi Personalia
	Leadership dan Managenal Skill	Menerapkan perilaku kepemimpinan Efektif dikalangan manager & supervisor	Persepsi bawahan	Persepsi Positif & Negatif	80% positif & 20 negatif	Mengassessment persepsi karyawan terhadap perilaku kepemimpinan atasan	K - 11	Assesment Perilaku Kepemimpinan	Supervisor Administrasi Personalia
	Meningkatkan Kompetensi Pegawai Internal Departemen	Terwujudnya SDM yang Kompeten terhadap Bidanganya	1. Jumlah Peserta 2. Peningkatan Keahlian	1. Prossentase Peserta Yang Mengikuti 2. Peningkatan Keahlian	100%	Mewujudkan SDM yang Berkemampuan di Bidanganya	K - 12	Analisa Kebutuhan Peatihan Departemen SDM	Supervisor Pelatihan & Pengembangan, Supervisor Administrasi Personalias & Supervisor Pay Roll
	Evaluasi & Monitoring	Dikelahirnya Tingkat Pencapaian Program & Target	Terpantaunya Progress & Hasil Akhir	Laporan Masuk Tanggal 10 Setiap Bulan	Setiap Bulan	Pelaporan Hasil Pelaksanaan Tepat Waktu	K - 13	Evaluasi Monitoring Kerja Rutin	Supervisor Pelatihan & Pengembangan, Supervisor Administrasi Personalias & Supervisor Pay Roll

J.

# KARTU PROGRAM - MANAGER SUMBER DAYA MANUSIA

## C - 3.4

Nama Program	Pelatihan dan Pengembangan					
Inisiatif Strategic	Melaksanakan Pelatihan dan Pengembangan					
Sasaran Strategic	Perspektif	Ukuran hasil	Ukuran Pemacu Kinerja	Target		
	BISNIS INTERNAL			Base line	Mid	Final
<b>K - 9</b>	Meningkatkan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	Jumlah hari training	Jumlah hari Training per Karyawan	8 hari	10 hari	12 hari
Strategi dan Tujuan (Goal)	Terlaksananya Pelatihan dan Pengembangan sesuai dengan Kebutuhan					
Unit Organisasi Yang Bertanggung Jawab	Supervisor pelatihan & Pengembangan					
Rasional Program	Program ini merupakan upaya untuk meningkatkan prestasi karyawan. Keberhasilan program Pelatihan dan Pengembangan akan menghasilkan tenaga-tenaga profesional yang nantinya dapat menjadi kader pemimpin-pemimpin perusahaan di masa datang. Dan akan memberi nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk peningkatan kinerja. Dan investasi SDM untuk pengembangan perusahaan dalam jangka panjang.					
Deskripsi Ringkas Program	Pelaksanaan program ini memerlukan: 1) Analisa kebutuhan pelatihan (pemetaan kompetensi, permintaan departemen-departemen, kebutuhan akan adaptasi terhadap perkembangan teknologi atau bisnis di eksternal perusahaan); 2) Perencanaan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, baik yang bersifat on the job training, in house training maupun eksternal training; 3) Pendataan peserta training; 4) koordinasi dengan departemen terkait; 5) penyusunan anggaran training; 6) evaluasi hasil					
Manfaat Program	Program ini bermanfaat untuk meningkatkan prestasi, motivasi dan kompetensi kerja karyawan serta penjenjangan karier.					
Asumsi Yang Melandasi Program	Program ini dapat terlaksana dengan asumsi: 1) Input dari setiap departemen tentang kebutuhan pelatihan & pengembangan; 2) Tersedianya anggaran.					

Pegawai : Nama : Anita Noordiana, SE Jabatan : Petugas Administrasi Perpajakan NIP : 197 09 277 Departemen : Keuangan Direktorat : Bidang Umum			KARTU KOMITMEN		Alasan : Nama : Syahrani, SE Jabatan : Supervisor Akuntansi Biaya NIP : 197 09 280 Direktorat : Bidang Umum			BOBOT PENILAIAN  <div style="text-align: center; font-size: 24pt; font-weight: bold;">2</div>										
Periode Perencanaan Kinerja : Januari 2010 s/d Desember 2010																		
No	Tugas	Kode	Unjuk Kerja	Bobot %	Pencapaian	Aktivitas Bulanan Th 2010												Penilaian
						Jan	Peb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Nop	Dse	
1. TARGET (KARTU PROGRAM)																		
1.	Mendata dan merekap seluruh penerimaan perpajakan	K - 7	Tersedianya dan Terkumpul Seluruh Penerimaan Perpajakan	20	Target Hasil Kumulatif	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
2.	Menyetorkan Penerimaan Perpajakan	K - 7	Tersedianya Penerimaan Perpajakan	20	Target Hasil Kumulatif	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
3.	Melaporkan penerimaan perpajakan ke Kantor Pelayanan Pajak	K - 7	Terlapornya Penerimaan Perpajakan ke Kantor Pelayanan Pajak	10	Target Hasil Kumulatif	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
4.	Membuat usulan jadwal pelaksanaan pelatihan dan pengembangan berkoordinasi dengan SDM	K - 10	Tersedianya Usulan Jadwal Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan Berkoordinasi dengan SDM	10	Target Hasil Kumulatif	100%							100%				100%	
5.	Pencatatan kegiatan harian, berkaitan dengan : jumlah waktu, proses, hasil, peristiwa	K - 11	Tercatat kegiatan harian	10	Target Hasil Kumulatif	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
6.	Mengkonsolidasikan laporan dari Staf oleh Supervisor berupa data	K - 11	Terkonsolidasinya laporan dari Staf ke Supervisor	10	Target Hasil Kumulatif	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
7.	Ketaatan Terhadap SOP		Tidak Melanggar SOP	20	Target Hasil Kumulatif	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Sub Total Target				100	Target Hasil Kumulatif													



KARTU PEMANTAUAN - DIVISI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN																	
Nama Program			Pelatihan dan Pengembangan													Bobot (%)	
																14,00	
Sasaran Strategic  SDM-02			Perspektif	Ukuran Hasil			Ukuran Pemacu Kinerja			Target							
			PROSES BISNIS INTERNAL	Terlaksananya Pelatihan dan Pengembangan sesuai dengan Kebutuhan			Jumlah hari Training per Karyawan			Base Line		Mid		Final			
			Meningkatkan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan							8 hari		10 hari		12 hari			
Rational Program			Program ini merupakan upaya untuk meningkatkan prestasi karyawan. Keberhasilan program Pelatihan dan Pengembangan akan menghasilkan tenaga-tenaga profesional yang nantinya dapat menjadi kader pemimpin-pemimpin perusahaan di masa datang. Dan akan memberi nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk														
Description Pekerjaan			Pelaksanaan program ini memerlukan: 1) Analisa kebutuhan pelatihan (pemetaan kompetensi, permintaan departemen-departemen, kebutuhan akan adaptasi terhadap perkembangan teknologi atau bisnis di eksternal perusahaan); 2) Perencanaan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, baik yang bersifat on the job														
No	Kegiatan	Penanggung Jawab	Bobot (%)	Pencapaian	Bulan												Total (%)
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Perencanaan dan analisa kebutuhan pelatihan (pemetaan, kompetensi, permintaan departemen-departemen, kebutuhan akan adaptasi terhadap perkembangan teknologi atau bisnis di eksternal perusahaan.	Hj. SITI FATIMAH, AGUS WIRANTO, SE, SARI DEWI, S.Sos	40	Target				100						100			100%
				Hasil				100,00					100,00				
				Kumulatif				100,00					100,00				
2	Koordinasi dan pendataan peserta training	Hj. SITI FATIMAH, M. NUR WAKHID, SARI DEWI, S.Sos	10	Target	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
				Hasil	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
				Kumulatif	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
3	Pelaksanaan Pelatihan	Hj. SITI FATIMAH, M. NUR WAKHID, SARI DEWI, S.Sos	40	Target	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
				Hasil	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
				Kumulatif	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
4	Evaluasi Hasil Training	Hj. SITI FATIMAH, M. NUR WAKHID, SARI DEWI, S.Sos	10	Target	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100%
				Hasil	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
				Kumulatif	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
Total			100														

Contoh Penilaian Prestasi Pekerja (Staf) pada Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin

PENILAIAN PRESTASI KERJA										
NIK : NAMA : Jabatan :									Periode  12 - 2010	
NO	KODE	KEGIATAN	SATUAN	SASARAN		REALISASI		PENCAPAIAN		NILAI
				TARGET	BOBOT	TARGET	BOBOT	TARGET	BOBOT	
1	SDM-05.1	Menganalisa peraturan-peraturan yang telah ada	%	100	4,04	100	4,04	100	0	3
2	SDM-05.2	Merumuskan rancangan peraturan kepegawaian yang mengakomodir	%	100	5,05	100	5,05	100	0	3
3	SDM-05.5	Sosialisasi Peraturan Baru	%	100	5,05	100	5,05	100	0	3
4	SDM-07.3	Mereview dan meng-update data eksisting bidang kepegawaian (berkala	%	100	20,20	100	20,20	100	0	3
5	SDM-08.1	Membuat rekapitulasi Penilaian prestasi karyawan (KPI), koordinat dgn PDI	%	100	8,08	100	8,08	100	0	3
6	SDM-08.2	Membuat usulan dan SK penjurangan karir pegawai (recruitment dan	%	100	5,05	100	5,05	100	0	3
7	SDM-08.3	Membuat usulan dan SK penjurangan karir pegawai (Berkala)	%	100	14,14	100	14,14	100	0	3
8	SDM-08.5	Menyampaikan SK Direksi kepada pihak terkait	%	100	4,04	100	4,04	100	0	3
9	SDM-09.1	Mengidentifikasi kebutuhan sistem	%	100	4,04	100	4,04	100	0	3
10	SDM-09.2	Menyusun dan mengusulkan SOP HRIS	%	100	4,04	100	4,04	100	0	3
11	SDM-10.1	Menyiapkan format kuesioner	%	100	10,10	100	10,10	100	0	3
12	SDM-10.2	Mensosialisasikan kuesioner	%	100	4,04	100	4,04	100	0	3
13	SDM-10.3	Menganalisa hasil SKK (Survey Kepuasan Karyawan)	%	100	8,08	100	8,08	100	0	3
14	SDM-11.2	Membuat resume hasil pelatihan	%	100	4,04	100	4,04	100	0	3
TOTAL NILAI										42
NILAI PRESTASI KERJA				36,0000	( 42 / 70 ) x 60					36

LAMPIRAN N2

Lampiran : N2

N2

Contoh Penilaian Pengamalan Budaya Kerja dan Potensi Diri Pekerja (Staf) pada Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin

PENGAMALAN TARGET BUDAYA KERJA DAN POTENSI DIRI					
NIK : NAMA : Jabatan :					Periode 12 - 2010

NO	PENGAMALAN TARGET BUDAYA KERJA & POTENSI DIRI	NILAI		
<b>BUDAYA KERJA</b>				
1	Perhatian Terhadap Pelanggan & Rekan Kerja	5		
2	Orientasi pada kualitas hasil kerja.	4		
3	Usaha untuk mencapai sasaran tugas	5		
4	Inisiatif Untuk Melakukan Perbaikan	5		
5	Kemampuan dalam memecahkan masalah	4		
6	Kerja sama	5		
7	Disiplin dan Kehadiran dalam pekerjaan	5		
8	Keahlian dalam mengerjakan tugas	5		
<b>TOTAL NILAI</b>		38		
<b>NILAI BUDAYA KERJA</b> ( 38 / 40 ) x 40		38		
<b>NILAI PRESTASI KERJA</b> 38 + 0		38		
Istimewa (95 - 100)	Lebih Baik (85 - 95)		Baik (60 - 84)	Kurang Baik (50 - 59)

<b>POTENSI DIRI</b>				
1	Kepercayaan diri	4		
2	Keberanian mengambil keputusan.	4		
3	Kemampuan menjadi teladan.	5		
4	Kemampuan Mengendalikan diri	4		
5	Kemampuan berorganisasi.	4		
6	Kemampuan beradaptasi.	5		
7	Kemampuan dan kemauan meningkatkan keterampilan / keahlian dalam menyelesaikan pekerjaan.	5		
<b>TOTAL NILAI</b>		31		
<b>NILAI KARAKTERISTIK POTENSI</b> ( 31 / 35 ) x ( 38 + 0 )		33		
<b>PREDIKAT POTENSI KARYAWAN</b> 38 + 33		71		
Istimewa (95 - 100)	Lebih Baik (85 - 95)		✓ Baik (60 - 84)	Kurang Baik (50 - 59)

LAMPIRAN N3

N3.

Lampiran: N3

Contoh Penilaian Prestasi Pengurus Bawahan (Supervisor) pada Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin

PENILAIAN PRESTASI KERJA										
NIK : NAMA : Jabatan :									Periode 12 - 2010	
NO	KODE	KEGIATAN	SATUAN	SASARAN		REALISASI		PENCAPAIAN		NILAI
				TARGET	BOBOT	TARGET	BOBOT	TARGET	BOBOT	
1	SDM-01.	Efektifitas Penggunaan Anggaran Departemen SDM	%	100	7,63	100	7,63	100	0	3
2	SDM-05.	Mereview Peraturan Kepegawaian	%	100	13,36	100	13,36	100	0	3
3	SDM-06.	Penyelesaian Konflik	%	100	9,54	100	9,54	100	0	3
4	SDM-07.	Mereview Data HRIS (Human Resources Information System)	%	100	19,08	100	19,08	100	0	3
5	SDM-08.	Sistem Perencanaan Karier	%	100	26,72	100	26,72	100	0	3
6	SDM-09.	Perancangan HRIS	%	100	9,54	100	9,54	100	0	3
7	SDM-10.	Survey Kepuasan Karyawan	%	100	11,45	100	11,45	100	0	3
8	SDM-11.	Analisa Kebutuhan Pelatihan	%	100	7,63	100	7,63	100	0	3
9	SDM-12.	Evaluasi Monitoring Kerja Rutin	%	100	7,63	100	7,63	100	0	3
TOTAL NILAI										27
NILAI PRESTASI KERJA				36,0000		( 27 / 45 ) x 60				36



Lampiran: N.4.

Contoh Penilaian Pengamalan Budaya Kerja dan Potensi Diri Pengurus Bawahan ( Supervisor) pada Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin

PENGAMALAN TARGET BUDAYA KERJA DAN POTENSI DIRI					
NIK : NAMA : Jabatan :					Periode 12 - 2010

NO	PENGAMALAN TARGET BUDAYA KERJA & POTENSI DIRI				NILAI
<b>BUDAYA KERJA</b>					
1	Menanggulangi Stress secara konstruktif (Ability to Change)				4
2	Mengidentifikasi berbagai penyebab masalah secara luas dan rinci dan mengenali keterkaitan satu sama lain secara simultan (Analytical Thinking)				3
3	Memahami kebutuhan untuk bekerjasama untuk mencapai tujuan yang lebih luas (Organizing Commitment)				4
4	Disiplin, konsisten dan berani mengambil resiko untuk mengatasi masalah sebatas kewenangan (Integrity)				3
5	Menjadi promotor dan menjamin/memastikan standar kualitas (Quality Mindset)				3
6	Memberikan Kesempatan berkembang dengan memberi tantangan kepada bawahan (Developing Other)				4
7	Memastikan tiap orang memiliki informasi yang penting dan memberikan alasan untuk membuat keputusan (Team Leadership)				3
8	Peka terhadap adanya peluang untuk mengurangi cost dan mempertinggi profit (Business sense)				4
9	Intervensi untuk mengembalikan pada sasaran (Control & Monitoring)				3
10	Bertindak agar sesuatu menjadi lebih baik bagi pelanggan (Customers Services Orientation)				3
11	Mengembangkan kemampuan bawahan untuk mengelola pekerjaannya sendiri (Optimizing Performance)				4
<b>TOTAL NILAI</b>					38
<b>NILAI BUDAYA KERJA</b> ( 38 / 55 ) x 40					27,64
<b>NILAI PRESTASI KERJA</b> 27,63 + (36)					
Istimewa (95 - 100)	Lebih Baik (85 - 94)	✓ Baik (60 - 84)	Kurang Baik (50 - 59)	Kurang (<50)	63,63
<b>POTENSI DIRI</b>					
1	Kepercayaan diri				4
2	Keberanian mengambil keputusan				3
3	Kemampuan menjadi teladan				3
4	Kemampuan Mengendalikan diri				4
5	Kemampuan berorganisasi				4
6	Kemampuan beradaptasi				4
7	Kemampuan dan kemauan meningkatkan keterampilan / keahlian dalam menyelesaikan pekerjaan				3
<b>TOTAL NILAI</b>					25
<b>NILAI KARAKTERISTIK POTENSI</b> ( 25 / 35 ) x ( 27,6 + 36)					45,45
<b>PREDIKAT POTENSI KARYAWAN</b> 27,63 + 45					
Istimewa (95 - 100)	Lebih Baik (85 - 94)	✓ Baik (60 - 84)	Kurang Baik (50 - 59)	Kurang (<50)	73,09

REKAPITULASI CAPAIAN KINERJA BALANCE SCORE CARD  
MASING - MASING DEPARTEMEN PDAM BANDARMASIH KOTA BANJARMASIN  
SAMPAI DENGAN BULAN DESEMBER 2010

60% 40%

DIVISI	DEPARTEMEN	NILAI CAPAIAN KINERJA	NILAI BUDAYA KERJA		NILAI PRESTASI KERJA		NILAI POTENSI		NILAI POTENS KARYAWAN	
			TOTAL	TARGET	NILAI	PREDIKAT	TOTAL	KARAKTER	NILAI	PREDIKA
Administrasi Personalia	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓38.00	✓27.63	✓63.63	BAIK	✓25.00	✓45.45	✓73.09	BAIK
Administrasi Personalia	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓32.00	✓32.00	✓68.00	BAIK	✓29.00	✓56.34	✓88.34	LEBIH BAIK
Administrasi Personalia	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓38.00	✓36.00	✓72.00	BAIK	✓30.00	✓61.71	✓97.71	ISTIMEWA
Administrasi Personalia	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓38.00	✓38.00	✓74.00	BAIK	✓31.00	✓65.54	✓103.54	ISTIMEWA
Administrasi Personalia	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓28.00	✓28.00	✓64.00	BAIK	✓25.00	✓45.71	✓73.71	BAIK
Pelatihan dan Pengembangan	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓26.00	✓26.00	✓62.00	BAIK	✓23.00	✓40.74	✓66.74	BAIK
Pelatihan dan Pengembangan	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓28.00	✓28.00	✓64.00	BAIK	✓23.00	✓42.05	✓70.05	BAIK
Pelatihan dan Pengembangan	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓38.00	✓27.63	✓63.63	BAIK	✓25.00	✓45.45	✓73.09	BAIK
Pelatihan dan Pengembangan	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓31.00	✓31.00	✓67.00	BAIK	✓26.00	✓49.77	✓80.77	BAIK
Payroll	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓25.00	✓25.00	✓61.00	BAIK	✓27.00	✓47.05	✓72.05	BAIK
Payroll	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓25.00	✓25.00	✓61.00	BAIK	✓27.00	✓47.05	✓72.05	BAIK
Payroll	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓25.00	✓25.00	✓61.00	BAIK	✓27.00	✓47.05	✓72.05	BAIK
Payroll	SUMBER DAYA MANUSIA	✓36.00	✓38.00	✓27.63	✓63.63	BAIK	✓25.00	✓45.45	✓73.09	BAIK

Keterangan :  
Nilai Capaian Prestasi : 60%  
Nilai Budaya Kerja : 40%  
Nilai Potensi : Belum dihitung

Lampiran : N-5  
Contoh Rekapitulasi Capaian Prestasi Kerja Kad Skor Seimbang masing-masing bagian /  
Divisi Syarikat Air PDAM Kota Banjarmasin hingga Dis 2010